

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de Valorisation-Recherche Québec, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche.

Direction

Marc-Urbain Proulx

Édition et mise en page

Esther Cloutier

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

Imprimerie ICLT inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Mario Carrier, *U. Laval*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Denis Martel, *U. Sherbrooke*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

Robert Whealand, *U. New Orleans*

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Diversification économique et développement urbain durable 5
Paul-Émile David

Successions dans les PME familiales 11
Amélie Plante et Jacques Grisé

Réactions face à l'imitation de marque 19
Pascal Bouchard et François Coderre

Fiasco organisationnel et Paradoxe d'Abilène 25
Gérard Ouimet

La gestion des connaissances à la MRC du Domaine-du-Roy 35
Mario Gagnon

Pratiques de qualité au Nouveau-Brunswick 45
Yves Robichaud, Egbert McGraw et Mohamed Djerdjour

Les défis d'une stratégie environnementale 55
Marie-Josée Roy

La cybercommunication et le marketing 63
William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault

Horologium Mercatus : bene diagnoscitur, bene curatur 73
André Boivin

Interrelations et dynamisme économique 79
Sonia Dumais, Marie-Claire Malo et Emmanuel Raufflet

La vocation de Baie-Saint-Paul et de sa région 87
Marc-Urbain Proulx

CHRONIQUE DU LIVRE 95
André Joyal

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission : 1^{er} mars de chaque année



Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Chicoutimi
Marc-Urbain Proulx
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243
Courriel: Marc-Urbain_Proulx@uqac.ca
www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Serge Côté
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
wer.uqar.qc.ca

Éditorial

Le tertiaire moteur

Les spécialistes considèrent généralement que ledit « tertiaire moteur » représente un domaine fondamental dans l'économie des villes. Car il est composé par des activités motrices pour d'autres activités économiques. À titre d'exemple, un plan de bâtiment confectionné par des architectes va générer d'autres activités associées à la construction du bâtiment en planification, notamment l'excavation, les fondations, la charpente, la toiture, l'électricité, la plomberie, etc. Ce domaine du tertiaire moteur de développement économique est généralement circonscrit et défini par les grands champs que voici : la finance, les services spécialisés aux entreprises, la R&D (recherche et développement), l'enseignement supérieur ainsi que les arts et la culture.

L'analyse urbaine et régionale des activités ou fonctions supérieures dites motrices s'avère très actuelle à une époque de changements technologiques devenus perpétuels par lesquels l'innovation devient la base de la dynamique économique et sociale. La sommité américaine Richard Florida¹ en a fait le cœur de sa théorie du développement. Il considère les « activités créatrices » comme la force motrice principale de la croissance et du développement des cités, des régions et des nations. Pour ce spécialiste, les champs de cette créativité sont formés de l'ingénierie, de l'enseignement et de la recherche, de la R&D, des industries technologiques de pointe, des arts et de la culture, de la finance, du droit et de la santé. On constate un rapprochement évident entre ces champs d'activités créatrices de Florida et ceux précités dudit tertiaire moteur classique. Selon Florida, ce vaste domaine d'activités créatrices a plus que doublé son nombre de travailleurs dans les pays industriels avancés au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle. Les villes et les régions, clame cet expert, doivent miser sur leur « classe créatrice ». Dans le contexte très actuel, le tertiaire moteur représente ainsi un objet d'intérêt évident pour la politique publique.

Pour les petites et grandes villes du Québec, le « tertiaire moteur » représente un domaine majeur, névralgique, sur lequel elles doivent miser pour stimuler la créativité, l'innovation et la production. Ces champs du tertiaire moteur au Québec ne peuvent être parfaitement isolés et découpés à partir des statistiques officielles compilées. Parmi les contraintes statistiques à cet effet, signalons que le champ de la finance comprend le secteur des

assurances, alors que le champ des arts comprend aussi les loisirs. Néanmoins, un domaine « tertiaire moteur » s'avère identifiable et mesurable sans trop de biais méthodologiques. Sa prise en compte devient fort utile pour comparer, d'une part, les villes entre elles et, d'autre part, les différentes étapes de l'évolution de chaque ville sur une longue période. Il s'agit là de l'exercice analytique que nous effectuons au CRDT (Centre de recherche sur le développement territorial). Plusieurs constats peuvent ainsi être soulevés et servir de base pour une analyse plus poussée. En réalité, l'indice « tertiaire moteur » du CRDT représente une excellente mesure pour saisir et analyser le potentiel futur de polarisation de chaque ville québécoise².

Même si Montréal possède la plus forte masse critique dans le tertiaire moteur au Québec, avec 23 % de l'emploi total dans cette ville, sans compter Laval (19 %) et Longueuil (23 %), nous avons constaté que la taille de la population n'est pas le seul critère qui influence la position avantageuse de ce moteur de développement. Car Rimouski, à titre d'exemple, possède aussi un tertiaire moteur important qui correspond à 20 % des emplois totaux. Cette position avantageuse s'explique en partie par l'aire de rayonnement de cette capitale régionale de taille limitée. La Malbaie, La Pocatière, Sherbrooke, Saint-Sauveur se positionnent aussi très bien dans leur tertiaire moteur avec des indices respectifs de 19 %, 21 %, 19 % et 24 %, attribuables en grande partie à leur localisation géographique. Québec (21 %), Gatineau (18 %), Lévis (22 %), Trois-Rivières (17 %), Joliette (16 %), et Saint-Hyacinthe (17 %) se positionnent relativement bien aussi, pour diverses raisons. Considérant leur propre aire respective de rayonnement très étendue, on peut avancer aussi que les agglomérations de Rouyn (17 %) et de Saguenay (18 %) illustrent un ratio un peu faible en regard de leur potentiel théorique. En outre, des agglomérations telles que Baie-Comeau (12 %), Sept-Îles (13 %), Shawinigan (13 %), Grandby (12 %), Val d'Or (12 %) et La Tuque (8 %) performant faiblement si l'on considère leur rôle de centre de services spécialisés pour un vaste territoire. Par contre, les agglomérations d'Alma (16 %), Carleton (16 %), Nicolet (18 %), Trois-Pistoles (16 %), Maniwaki (15 %), Melbourne (21 %), Mont-Tremblant (20 %) et Saint-Georges (15 %) et beaucoup d'autres centres urbains secondaires et même tertiaires possèdent, selon notre indice, un domaine du tertiaire moteur relativement dynamique et porteur de développement.

Notre indice comparatif illustre bien sûr des inégalités interterritoriales dans la dotation en activités tertiaires motrices de développement. On constate aussi une déconcentration assez importante de ces activités supérieures sur le vaste espace du Québec. De très nombreuses petites villes périphériques comme Saint-Félicien, Matane, Beauceville possèdent ainsi les ressorts adéquats pour générer la créativité, l'innovation et le développement économique et social sur leur territoire immédiat et éloigné. Ces ressorts s'inscrivent concrètement dans leurs activités reliées à l'éducation, la finance, les services privés et publics aux entreprises, les arts et la culture, la R&D.

Bel et bien présentes à degrés divers dans les villes québécoises, les activités du secteur tertiaire moteur s'avèrent non seulement vulnérables, mais confrontées actuellement dans leur survie. L'intégration des activités par les grands groupes est un phénomène réel, dans un contexte de très forte concurrence. Ce qui favorise la desserte de services à partir des grands centres urbains comme Montréal et Toronto. Aussi, la centralisation décisionnelle des entreprises et des agences gouvernementales localisées en régions ne favorise guère le tertiaire moteur des petites et moyennes villes. En outre, les grandes entreprises aux unités déconcentrées, notamment dans les secteurs des pâtes et papier, de l'aluminium, des mines et du bois d'œuvre, appliquent trop souvent la stratégie de réduction du nombre de fournisseurs de services. Bref, le domaine du tertiaire moteur est malmené dans les petites et moyennes villes du Québec. Certaines activités sont évidemment plus touchées que d'autres. Mais, en général, ces petits noyaux moteurs de développement local et régional sont actuellement fragilisés.

De façon générale, on peut supposer qu'au cours des prochaines années, les activités qui composent le domaine du tertiaire moteur dans les petites et moyennes villes devront s'orienter vers la diversification de leurs services, alors que certains clients traditionnels seront de moins en moins présents dans leur économie locale et régionale. Ces activités devront miser davantage sur la PME spécialisée dans des niches qui demandera des services très spécialisés. Elles devront faire preuve de créativité, de flexibilité, d'adaptation et d'innovation en se collant aux besoins du client souvent peu révélés, mais à détecter impérativement et à satisfaire adéquatement pour l'assister à demeurer concurrentiel.

Terminons l'éditorial de ce premier numéro de 2005 en soulignant que le domaine « tertiaire moteur » possède un potentiel important dans les petites et moyennes villes périphériques du Québec. D'abord, parce qu'en ces lieux non métropolitains, la structure des coûts de production de services spécialisés s'avère généralement avantageuse. Certaines firmes spécialisées ont même récemment déconcentré des unités de production hors

des grands centres urbains afin de maximiser leur compétitivité. Ensuite, parce que la présence de services publics supérieurs au sein de nombreuses villes (collèges, centres de R&D, incubateurs, hôpitaux, centres de formation professionnelle, universités...) offre une masse critique de compétences et un noyau entraînant d'expertise qui soutiennent par essence le développement du tertiaire moteur.

Aussi, la mise en œuvre ponctuelle de « grands travaux » tels que la construction de barrages, d'usines, de routes, de ports, de bâtiments importants et autres équipements et infrastructures, notamment dans le nord du Québec, génère non seulement de l'ouvrage mais aussi des avancées dans les expertises pointues. L'entretien de ces équipements et ces infrastructures devient une activité professionnelle de plus en plus importante.

Finalement, de nouveaux créneaux et niches émergent constamment sur le vaste territoire du Québec, en créant une demande importante de services spécialisés. Nous pensons tout de suite aux niches de la 2^e et de la 3^e transformation des matières premières, notamment dans le bois. Soulignons aussi l'aménagement forestier dont le vaste chantier déjà amorcé représente un champ qui nécessite beaucoup d'expertise et d'innovation. Et que dire des autres créneaux en développement tels que les technomines, l'hydroélectricité, l'aluminium, les populations autochtones, l'éolien, l'agriculture nordique, le récréotourisme, la défense, etc. qui nécessitent beaucoup d'expertise issue du domaine professionnel qu'on appelle le tertiaire moteur ?

Bref, au Québec, le domaine du tertiaire moteur établi dans les villes de diverses tailles localisées en divers endroits bénéficie de solides acquis, possède un potentiel considérable mais illustre actuellement une fragilité évidente qui menace sa pérennité. Il va sans dire que des mesures publiques spécifiquement ciblées pour soutenir adéquatement ses activités spécifiques, selon les lieux et les milieux, seraient souhaitables, notamment là où les effets de polarisation illustrent des chances de devenir entraînants pour le bénéfice de ces villes et des territoires environnants. ■

Marc-Urbain Proulx

Le Directeur

Notes et références

- ¹ Florida, Richard (2005). « Cities and the Creative Class », New York, Routledge Publications, 198 p.
- ² Nous utilisons les découpages politiques et administratifs définis par la réforme des agglomérations urbaines de 2002.

Réussir un développement urbain durable via la diversification

Paul-Émile David ¹
Université de Moncton

Introduction

La pluralité est un concept de plus en plus présent au sein de notre société actuelle. Aux États-Unis, le concept traditionnel de « Melting Pot » se transforme continuellement en une image beaucoup moins homogénéisante, au point où nous faisons des efforts pour démasquer nos nombreux traits divergents. Cette pluralité est aussi apparente dans la structure industrielle de nos villes où la mono-industrialisation d'autrefois fait place à des régions urbaines ayant une plus grande variété d'entreprises se distinguant en âge, en vocation et en taille. En ayant une structure urbaine démontrant la diversification, l'inefficacité de la concentration industrielle peut être enrayerée. Cette inefficacité est reflétée dans les propos de l'urbaniste Jane Jacobs ² qui mentionne : « An economy that contains few different sorts of niches for people's differing skills, interests and imaginations is not efficient. An economy that is unresourceful and unadaptable is not efficient. An economy that can fill few of the needs of its own people and producers is not efficient ».

Les villes ont un rôle important dans la production et l'accumulation de la richesse. Par contre, elles sont également des lieux où la désintégration des ressources naturelles, financières et humaines se fait voir. Pour les régions urbaines, un développement durable (c'est-à-dire un développement considérant les répercussions des décisions socio-économiques actuelles sur le bien-être des générations futures) pourrait assurer le respect des limites de l'environnement pour le court, le moyen et le long terme. Pour qu'un développement urbain durable se réalise, il est toutefois essentiel de pouvoir concevoir la ville comme un sys-

tème vivant et ouvert. En ayant une approche systémique de la sorte, chaque action d'un agent socio-économique pourrait être mieux évaluée sur une base globale, pour le présent ainsi que pour l'avenir.

L'objectif de ce texte est de souligner l'incapacité de la science économique traditionnelle à évaluer de façon efficace le rôle des villes au sein de notre société actuelle. Au lieu de poursuivre avec cette vision mécanique de la ville comme étant uniquement un lieu de

transformation d'inputs en d'outputs, il est fondamental de la voir de façon organique, comme lieu de prédilection du développement global. C'est seulement lorsque cela se pro-

duira qu'il sera possible d'envisager un développement urbain qualifié de durable.

Le raisonnement économique et le développement durable

En science économique, les ressources naturelles, financières et humaines sont les facteurs servant à la production des biens et des services. Les ressources naturelles comprennent tout usage direct ou indirect des terres agricoles, des forêts, des étendues d'eau ainsi que de l'énergie éolienne, solaire et hydraulique. Les ressources financières (ou le capital) englobent les services procurés par la machinerie, les outils, les manufactures et tous les autres instruments permettant de produire d'autres biens, tout en haussant la productivité globale. Finalement, les ressources humaines réunissent l'ensemble des services rendus par des individus au plan manuel (physique) et non manuel (intellectuel).

Ces ressources sont utilisées comme inputs dans la fonction de production et ce, dans le but de les trans-

**En ayant une structure urbaine
démontrant la diversification,
l'inefficacité de la concentration
industrielle peut être enrayerée.**

former en outputs. La principale caractéristique des ressources est qu'elles sont relativement rares, nécessitant donc une allocation efficace afin d'en retirer les résultats souhaités.

La science économique est la discipline étudiant la façon dont nous pouvons satisfaire nos désirs illimités avec ces ressources qui sont qualifiées de rares. Nous devons gérer l'ensemble de nos ressources afin d'en retirer un niveau maximal de bien-être. C'est une question de choix : choisir les options nous rapportant le plus de satisfaction en respectant nos ressources limitées.

Une décision économique d'un agent sera efficace si l'accroissement de son bien-être (à la suite de cette décision) n'entraîne aucune baisse de bien-être d'un autre agent. Si une action entraîne une optimalité de bien-être, nous la considérons comme étant efficace du point de vue économique. En effet, ceci est tout à fait acceptable du point de vue économique, car les capacités des générations futures ne sont pas prises en considération. Toutefois, si nous adoptons une approche du développement dit « durable », nous prenons des décisions en tenant compte des effets que celles-ci auront sur l'ensemble de l'environnement, pour le présent ainsi que pour l'avenir.

Il est important de souligner que l'analyse économique n'est qu'une simulation dans un système fermé. Dans un système de la sorte, il est possible d'atteindre l'équilibre, c'est un résultat théorique. Par contre, dans un système ouvert (comme l'environnement urbain), nous ne cherchons qu'à retrouver la stabilité (l'équilibre ne pouvant être atteint). L'équilibre, et donc l'optimum de bien-être, sont impossibles à atteindre dans une situation semblable.

Promouvoir un développement durable, c'est viser l'harmonisation entre les agissements des êtres humains et l'environnement qui les entoure. C'est rechercher le juste niveau « entre ce que la technologie et la science nous permettent de faire et ce que l'on peut réellement faire »³; nous devons respecter la capacité de charge de l'environnement. Cela nous mène vers l'approche du développement urbain durable. Ceci se produit lorsque nous avons une vision systémique entre le développement durable, l'économie et le respect des ressources. Un tel développement dynamique et soutenable exige « une coopération étroite entre la population, les entreprises et les

pouvoirs publics et des plans équitables, réalistes, conformes aux valeurs locales et aux attentes des intéressés. Citoyens, politiciens, urbanistes et corporations devraient être formés à travailler selon une telle approche »⁴.

Selon Omar Aktouf⁵, la véritable question que nous devrions poser n'est pas de savoir où trouver des ressources indéfiniment renouvelables, mais plutôt quelles sont leurs utilisations. Ces utilisations deviennent plus efficaces lorsque la quantité limitée de ressources dans un environnement urbain est prise en considération. Comme le mentionne Dugas plus haut, la science et la technologie nous permettent d'effectuer plusieurs projets, mais il est important d'être soucieux de la capacité de charge de la planète et surtout, de ce qu'elle peut réellement accomplir.

**Promouvoir un développement durable,
c'est viser l'harmonisation entre les
agissements des êtres humains et
l'environnement qui les entoure.**

Le paradigme thermodynamique

Dans cette optique, Aktouf nous offre le paradigme thermodynamique, permettant de mieux comprendre le destin qui nous est réservé si la tendance d'une surexploitation des mêmes ressources se maintient. Dans ce texte, nous présentons les arguments pour lesquels il est concevable que ce paradigme puisse décrire efficacement la mise en valeur des ressources au sein d'une région urbaine caractérisée par la diversité industrielle, par opposition à la concentration industrielle.

Nous posons l'hypothèse qu'une région urbaine est considérée comme un système vivant et ouvert. Afin de pouvoir survivre, ce système doit échanger de la matière et de l'énergie avec son environnement. Nous posons une deuxième hypothèse stipulant que cet échange se fait grâce aux lois de la thermodynamique; ce sont des lois de la physique basées sur les principes de la constance de la quantité d'énergie (ou de ressources) dans l'environnement et de l'entropie.

D'une façon plus simple, le premier principe exprime le fait que les ressources utilisables dans l'univers sont en quantité constante et non renouvelable à l'échelle

humaine. Le deuxième principe stipule que l'évolution de ces ressources ne se fait qu'à sens unique, où les ressources utiles se transforment en ressources inutiles, c'est-à-dire que l'être humain peut faire presque tout, sauf « fabriquer » des ressources).

Le système vivant « naturel » transforme les ressources afin de se maintenir en vie; il y a l'entrée d'inputs et la sortie d'outputs. Pour tout système vivant, comme pour l'être humain, la quantité d'outputs sera toujours inférieure à celle des inputs. Si l'organisme humain effectuait le contraire de cela, son entropie serait accélérée et sa mort, hâtive. Pour tout système vivant, il est donc essentiel que la quantité d'outputs soit inférieure aux inputs, sinon nous serions en contradiction avec les lois de la thermodynamique.

Compte tenu du premier principe, l'ensemble de l'utilisation locale des ressources se traduit par la dégradation des ressources utilisables à l'échelle globale. Une décision au niveau local affecte donc le système au niveau global. Un système vivant « naturel » prélève régulièrement, jusqu'à son extinction irréversible, une certaine quantité de ressources vitales pour ralentir sa propre entropie (locale). En faisant cela, compte tenu du premier principe de la thermodynamique, l'entropie globale sera en hausse.

En utilisant constamment les mêmes ressources et en ne modifiant pas ses activités industrielles, la structure mono-industrielle d'une ville ne peut lutter contre les effets cycliques de l'économie.

Comment freiner l'entropie dans une région urbaine ?

Selon Aktouf, pour ce qui est du monde des affaires, qui est un système artificiel, l'objectif est la maximisation des profits. Cela étant dit, les outputs d'une entreprise à but lucratif seront toujours supérieurs aux inputs. Ce scénario indique donc que l'entreprise capitaliste ne respecte pas les lois de la thermodynamique, comme tout autre système dans l'univers. La maximisation des profits entraîne des outputs supérieurs aux inputs (c'est-à-dire les ressources naturelles, financières et humaines) et, ainsi, selon les lois de la thermodynamique, cette transformation accélère l'entropie

de l'entreprise (locale) et celle de son environnement au complet (globale).

Pour une entreprise dans une ville industriellement diversifiée, l'entropie peut être ralentie par le partage des ressources avec une entreprise d'une autre industrie. En puisant des ressources d'ailleurs (soit des nouveaux procédés, des idées...), l'entreprise peut ralentir son entropie de même que celle de son industrie. Dans une ville mono-industrielle, la dégradation de l'industrie en question est sans détour; Jacobs confirme ce constat lors de l'étude de nombreuses villes du monde entier. En utilisant constamment les mêmes ressources et en ne modifiant pas ses activités industrielles, la structure mono-industrielle d'une ville ne peut lutter contre les effets cycliques de l'économie. Nous pouvons tenter de freiner l'entropie urbaine, mais non de l'éliminer. Tel que mentionné plus haut, nous devons rechercher la stabilité, car l'équilibre est impossible dans un système ouvert.

Le fait d'avoir une diversité industrielle au sein d'une région urbaine procure plusieurs avantages aux entreprises, dont celui de pouvoir tirer profit des ressources en provenance des autres entreprises du même secteur d'activité ou d'un secteur différent. Le lien pouvant être établi entre la diversité et les lois de la thermodynamique semble être simple mais tout à fait véridique : plus une entreprise interagit avec différentes entreprises de diverses industries, plus elle aura la possibilité d'utiliser des ressources de divers endroits et de multiples façons. Si elle procède de cette façon, non seulement limitera-t-elle la surexploitation de ses propres ressources, mais elle réussira à freiner son entropie, car l'ensemble des ressources qu'elle utilise sera plus grand que son output.

La coopération au sein d'un milieu urbain

Une façon de ralentir l'épuisement trop rapide de nos ressources est donc possible via la coopération, qui est un élément essentiel au développement urbain durable. Selon la vision de Jacobs, les divers agents socio-économiques au sein d'une ville diversifiée perçoivent qu'une situation de coopération est plus bénéfique pour leur bien-être individuel, de même que pour la ville en sa totalité, que la non-coopération. Les exemples présentés par Jacobs s'apparentent au concept de l'économie sociale. Dans une situation de chômage, d'exclusion sociale ou d'inaction du secteur public, les

agents socio-économiques d'une communauté développent divers réseaux afin de satisfaire à leurs besoins : santé, transport public, culture, protection de l'environnement, coopératives de travailleurs et de consommateurs, etc. Il est possible qu'une mise en valeur des principes de ce « troisième secteur » permette le ralentissement de l'entropie urbaine et une meilleure utilisation des ressources. Une coopération étroite entre les divers agents socio-économiques est requise afin qu'un développement urbain durable soit envisageable.

La mise en valeur des diverses ressources dans une région urbaine peut donc être atteinte en se concentrant sur l'aspect coopératif de l'économie sociale. Plus particulièrement, une interaction entre diverses entreprises (de différentes industries) peut donner l'occasion d'avoir une meilleure gestion des ressources sans pour autant diminuer l'efficacité des entreprises. En ayant une structure urbaine axée sur la diversité industrielle, ce partage de ressources pourrait mieux s'effectuer.

L'importance de la diversité au sein des régions urbaines

Selon certains auteurs, la diversification industrielle est plus efficace pour une ville que la concentration industrielle, car lorsqu'une ville est dépendante d'un seul secteur, la prospérité de celui-ci sera jumelée à celle de la région métropolitaine en question. L'histoire économique nous fait part de plusieurs incidents où une ville a vu son statut économique s'amoinrir énormément avec le déclin de sa principale industrie. Aux États-Unis, la forte concentration de l'industrie de l'acier au sein de plusieurs petites villes s'est présentée comme un élément explicatif du déclin de celles-ci lorsque les Américains ont eu à faire face à une accentuation de la concurrence étrangère et à des politiques commerciales défavorables à leurs exportations.

Si une ville ne dépend que de certaines ressources naturelles (la forêt, les mines de charbon, etc.), sa prospérité sera jumelée à celle des ressources en question. La même affirmation peut être exprimée des villes uniquement axées sur des ressources humaines ou financières. Une ville industriellement diversifiée implique une utilisation plus équitable des nombreuses ressources, par opposition à une ville mono-

industrielle épuisant continuellement les mêmes ressources et utilisant les mêmes procédés.

Avec la diversification industrielle, il est envisageable que l'entropie urbaine soit freinée et qu'il y ait croissance. En effet, un environnement urbain ayant plusieurs entreprises produisant des biens différenciés est plus apte à bénéficier d'une croissance économique qu'un autre où il n'y a qu'une concentration industrielle. Cela se produit du fait que, dans une région urbaine ayant plusieurs petites entreprises, plus d'activités entrepreneuriales et une infrastructure bien établie, la compétitivité sera plus grande ainsi que la coopération au niveau des ressources.

Les approches mécanistes et organiques

Selon certains chercheurs, le dynamisme des villes dépend en grande partie du degré de renouvellement, de modernisation et d'adaptation de leurs bases économiques industrielles. Cela oppose donc le concept de la concentration à celui de la diversification. À partir des théories du management, les approches « mécanistes » et « organiques » nous permettent d'explicitier davantage cette dichotomie existant entre la mono-industrialisation et la diversification industrielle.

L'approche mécaniste pose pour hypothèse que nous vivons dans un environnement pouvant être qualifié de stable, routinier et connu, bref un système fermé. Par contre, si de fortes fluctuations se produisent au sein de l'économie, l'entreprise ayant une approche mécaniste peut se retrouver dans une situation difficile en raison de sa structure rigide et sensible aux fluctuations. La même chose peut être dite d'une ville mono-industrielle utilisant ses ressources de façon peu variée.

**Avec la diversification industrielle,
il est envisageable que l'entropie urbaine
soit freinée et qu'il y ait croissance.**

Par opposition, l'entreprise ayant une approche plutôt organique est plus souple que celle qui est mécaniste. L'organisation est ouverte et recueille des ressources d'endroits et de lieux divergents afin de s'adapter à la conjoncture socio-économique. Cela s'apparente à une région urbaine où il y a diversification industrielle. Le partage et la coopération entre divers agents font en

sorte qu'il y a peu de stagnation. Les ressources sont variées et utilisées de différentes façons. L'approche mécaniste tend à manquer d'efficacité, sauf lorsque les tâches et l'environnement sont à la fois considérés simples et prévisibles (c'est-à-dire dans un système fermé).

Que ce soit la science, la culture, l'économie ou l'innovation, elles trouvent toutes un lieu d'expression privilégié dans la ville ayant un degré élevé de diversification.

Les sociétés évoluent de façon organique; aux rapports simples caractérisant les sociétés élémentaires succèdent les rapports plus complexes des sociétés modernes. Dans les rapports simples, les fonctions sociales sont peu diversifiées. Nous parlons alors de structures segmentaires et de solidarité mécanique. Par opposition, les sociétés plus complexes se distinguent moins de l'homogénéité organique du groupe que de la complémentarité fonctionnelle de ses membres. Nous avons donc une solidarité organique nous permettant d'encourager la diversité des idées.

Les villes mono-industrielles encouragent l'exode des gens plutôt que le contraire. L'intégration sociale au sein de celles-ci est limitée par un choix restreint d'emplois. L'exemple de certaines communautés pêcheuses du Canada atlantique, où les jeunes gens décident de quitter pour de meilleures possibilités d'emplois, est emblématique de ce syndrome. De toute évidence, refaire le travail de ses parents n'est pas perçu comme un choix mais plutôt comme une obligation pour les jeunes demeurant dans ces communautés fortement dépendantes de la pêche. Que ce soit la science, la culture, l'économie ou l'innovation, elles trouvent toutes un lieu d'expression privilégié dans la ville ayant un degré élevé de diversification.

Afin d'avoir un développement urbain véritablement durable, il est essentiel de maintenir un équilibre entre trois pôles : l'efficacité économique, l'intégrité écologique et l'équité sociale. Par contre, un ajout doit être effectué au niveau de cette approche : nous devons inclure la dimension éthique. En effet, il est primordial de prendre en considération les relations entre les générations actuelles et futures, les régions riches et pauvres de même qu'entre les diverses classes socia-

les⁶. La mise en valeur de nos nombreuses ressources (naturelles, financières et humaines) doit donc passer par un raisonnement éthique; ce raisonnement est possiblement le facteur clé pour transformer un raisonnement « purement économique » en un raisonnement « durable ».

Conclusion

Notre conclusion débute avec une citation pouvant résumer en quelque sorte l'importance que représente la diversité pour tout système vivant (incluant les régions urbaines) : « La loi de la variété requise est reliée aux concepts de différenciation et d'intégration. Cette loi stipule que les mécanismes régulateurs internes d'un système doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel il tente de composer, car ce n'est qu'en intégrant la variété requise aux contrôles internes qu'un système peut faire face à la variété et aux défis de son environnement. Un système qui s'isole de la variété du milieu dans lequel il se trouve tend à s'atrophier, perd de sa complexité et voit disparaître ses traits distinctifs. C'est ainsi que la variété requise constitue une caractéristique importante de tous les systèmes vivants »⁷.

Cette notion de la diversité requise pour les systèmes vivants s'apparente, au dire de Jacobs, à la nécessité d'avoir de la diversité industrielle au sein d'un environnement urbain. La diversité (sous toutes ses formes) est exigée pour les systèmes vivants de même que pour les régions métropolitaines où l'hétérogénéité doit non seulement se retrouver au sein de la structure industrielle, mais aussi au niveau des nombreuses ressources (naturelles, financières et humaines) utilisées. Il est important, par contre, de constater que cette diversité doit être fondée sur un raisonnement éthique de notre société et de ses capacités (présentes et futures). En prônant un développement urbain durable, il est possible d'intégrer cette éthique en ce qui concerne nos décisions traitant de l'urbanisation, de la diversité et de l'utilisation que nous faisons de nos nombreuses ressources.

Un développement urbain durable se fonde sur des principes permettant un mode de vie respectant les capacités de l'environnement. En recherchant l'amélioration de la qualité de la vie, le respect des limites de la capacité de charge de la planète, une plus grande coopération entre les divers agents socio-économiques

ainsi que la préservation de la diversité de la terre, il est envisageable qu'un développement urbain durable, dynamique et soutenable se produise et qu'une utilisation plus saine de nos ressources se réalise.

La présence de concentration industrielle peut se comparer au non-respect d'une vision durable. Le manque de coopération et de partage des ressources entre les divers agents socio-économiques au sein d'une ville mono-industrielle peut résulter en une situation de déclin. Il est envisageable que l'absence de diversité industrielle soit une raison possible pour le manque de dynamisme au sein de plusieurs villes.

La notion du développement urbain durable invite donc les agents socio-économiques à se réinventer face au raisonnement néo-libéral si dominant dans la conjoncture actuelle. En considérant les impératifs de l'écologie, de l'économie, du social et surtout de l'éthique dans leurs nombreuses décisions, il est espéré que ces agents réussissent ainsi à valoriser les ressources (naturelles, financières et humaines) au sein d'une région urbaine industriellement diversifiée, pour le présent ainsi que pour l'avenir. ■

Notes et références

- ¹ Paul-Émile David est professeur adjoint au département d'économie de l'Université de Moncton.
- ² Jacobs, J. (1984), *Cities and the Wealth of Nations*, New York, Vintage, p. 17.
- ³ Dugas, P. (1994). « Le développement durable ou comment atteindre l'harmonie », *Forêt Verte, Planète Bleue*, p. 154.
- ⁴ UICN/PNUE/WWF (1991), *Sauver la planète : stratégie pour l'avenir de la vie*, Suisse, Gland, p. 116.
- ⁵ Aktouf, O. (1995), « Rationalité économique néo-classique et entropie : une limite thermodynamique à la "Libre Entreprise ?" », *Cahier de Recherche du CETAI-HEC Montréal*, NRJ-CR-95-01 (octobre).
- ⁶ Vaillancourt, J.-G. (1995), « Penser et concrétiser le développement durable », *Ecodécision* (hiver), p. 24-29.
- ⁷ Morgan, G. (1989), *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 43.

L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises

Amélie Plante¹ et Jacques Grisé²
Université Laval

Introduction

L'entreprise familiale représente un moteur important de l'économie québécoise et canadienne. En fait, 80 % des entreprises au Canada sont familiales. Pour ce type d'entreprise, la succession représente une problématique majeure, car elle influence directement le fait de poursuivre ou non les activités de l'organisation. Cependant, la succession demeure un processus complexe, considérant que 70 % des entreprises familiales québécoises ne survivent pas à la deuxième génération et 90 % à la troisième³.

Très peu d'études ont été réalisées sur l'intégration du successeur au sein de l'entreprise familiale, une des premières étapes du processus successoral. En fait, l'intégration des enfants n'occupe qu'une petite place dans des études consacrées davantage à la manière d'effectuer la succession lorsque le propriétaire-dirigeant se retire de l'entreprise familiale. Pourtant, la façon dont le successeur est intégré aux activités de l'entreprise familiale influence la crédibilité et l'acceptation de ce dernier par les membres de l'organisation. Un environnement de travail où le successeur se sent légitime devient un aspect positif dans sa décision d'assurer la relève de l'entreprise familiale. Considérant ces faits, il était intéressant de répondre à deux questions, soit :

- Quelles sont les méthodes d'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises ?
- Quelle méthode d'intégration semble apporter le plus de légitimité au successeur ?

Enjeux liés à l'intégration des successeurs

Processus successoral

Des auteurs tels que Hugron et Dumas⁴ ou Perreault⁵ ont élaboré un processus successoral selon une perspective dynamique, soit en considérant une série d'étapes successives. L'approche la plus intéressante dans le cadre de cette étude a été développée par Longenecker et Shoen⁶ et

se base sur le fait qu'il existe deux événements importants dans le processus de succession familiale, soit *l'entrée du successeur à temps plein dans l'entreprise* et *le transfert du successeur à la position de leader*. Cette logique prouve l'importance qui doit être accordée à l'intégration du successeur dans l'entreprise familiale.

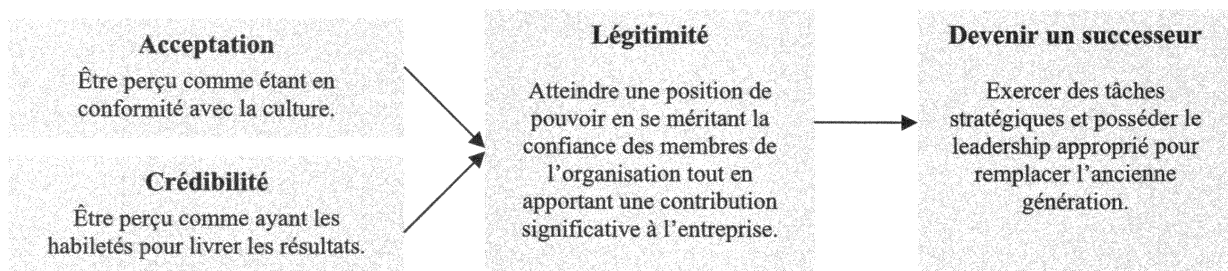
Importance de la légitimité du successeur dans le processus successoral

Le succès à long terme du processus successoral peut être déterminé par le niveau d'acceptation et de crédibilité du successeur. D'après Sathe⁷, la crédibilité et l'acceptation sont les clés de la légitimité, laquelle suppose l'habileté à fournir une contribution significative tout en obtenant la confiance des membres de l'organisation. Le successeur doit mériter le respect de ses collègues, car c'est lui qui est appelé à devenir le futur propriétaire-dirigeant.

La figure 1 permet de visualiser l'importance de la légitimité dans le processus de succession.

La succession demeure un processus complexe, considérant que 70 % des entreprises familiales québécoises ne survivent pas à la deuxième génération et 90 % à la troisième.

Figure 1 – La légitimité dans le cadre de la succession dans les entreprises familiales ⁸



Méthodes d'intégration du successeur

Dans une recherche analysant le lien entre la légitimité du successeur et la méthode d'intégration utilisée, *Barach et al.* ont étudié deux modes d'entrée, soit 1) l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur et 2) le travail à l'extérieur de l'entreprise familiale.

Débuter au bas de l'échelle hiérarchique permet au successeur de commencer très jeune à travailler pour l'entreprise familiale, ce qui augmente la prédisposition de l'enfant à prendre la succession de l'entreprise. En fait, tel que l'indique Jolicoeur ⁹ : « Plus le successeur a commencé à travailler jeune dans l'entreprise, plus le père a confiance dans les capacités de son héritier. La variable temps joue un rôle important dans le processus d'acquisition de légitimité ». Grâce à cette méthode, le successeur peut travailler dans tous les départements de l'entreprise et apprendre à mieux connaître les employés, gagnant ainsi une plus grande polyvalence et une plus forte légitimité.

La deuxième méthode d'intégration étudiée consiste à travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale. Cela permet à l'enfant de bâtir sa confiance dans ses habi-

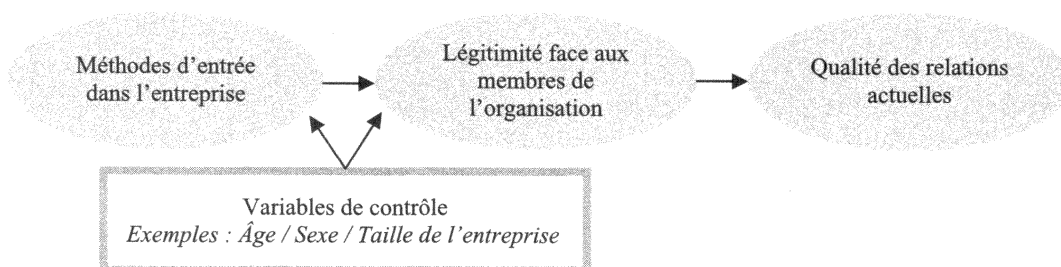
letés, de développer de nouvelles compétences et d'augmenter sa crédibilité.

De plus, des techniques de développement du successeur à son entrée dans l'entreprise peuvent être considérées comme d'autres modes d'intégration. En effet, un bon moyen de favoriser le développement et l'intégration de l'enfant est l'intervention d'un mentor ou d'un consultant externe. Le mentorat est recommandé; cependant, il est difficile autant pour un membre de la famille que pour un autre employé de donner une rétroaction honnête au futur propriétaire-dirigeant. De plus, il arrive que les enfants n'ayant pas d'expérience de travail à l'extérieur se voient confier des mandats spéciaux lors de leur entrée dans l'entreprise familiale. Ces mandats leur permettent de mettre à l'épreuve leurs habiletés et ainsi gagner de plus en plus de crédibilité ¹⁰.

Élaboration d'un modèle d'intégration des successeurs dans les entreprises familiales

En considérant tous les aspects de la littérature sur le sujet, il a été possible d'élaborer le modèle présenté à la figure 2.

Figure 2 – Modèle d'intégration des successeurs dans les entreprises familiales



Nous avons réalisé une étude afin de savoir si la méthode d'intégration a une influence déterminante sur la légitimité des successeurs et si celle-ci influe sur la

qualité des relations avec les collègues de travail lorsqu'on considère différentes variables de contrôle. En fait, les variables de contrôle qui ont fait l'objet de

l'analyse sont l'âge et le sexe du successeur lors de son entrée, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, le niveau de compétence et de scolarité du successeur, son choix de travailler à l'entreprise et le fait d'être traité de façon équitable face aux autres employés.

Ce modèle a été validé dans le contexte des entreprises familiales au Québec. Perreault¹¹ définit ce type d'organisation comme « une firme où une famille exerce une influence prédominante sur la gestion présente et future et où l'une des trois conditions suivantes est remplie :

- plus de 50 % des actions votantes sont détenues par une famille;
- des membres d'une famille contrôlent l'entreprise sans détenir la majorité des actions votantes;
- la majorité des cadres supérieurs de l'entreprise proviennent d'une même famille. »

Méthodologie de recherche

Participants et entreprises à l'étude

Vingt-neuf entrevues structurées ont été réalisées afin d'obtenir toute l'information nécessaire pour répondre aux questions de recherche. Plus précisément, sept entrevues ont été réalisées avec des propriétaires-dirigeants, sept avec des successeurs et quinze avec des propriétaires-dirigeants de deuxième ou troisième génération qui se sont déjà retrouvés dans la position de l'héritier quelques années auparavant et qui n'ont pas encore de successeur désigné. Parmi les successeurs rencontrés, 68 % occupaient déjà le poste de président, 18 % étaient vice-présidents ou directeurs et 14 % occupaient des emplois spécialisés tels que coordonnateur à la planification de la production ou adjoint administratif.

Les organisations retenues dans le cadre de cette recherche provenaient de divers secteurs d'activités, mais devaient posséder les caractéristiques suivantes :

- être une PME comptant entre 20 et 120 employés;
- gérer un chiffre d'affaires de plus d'un million de dollars;
- être située dans la région de Québec ou Chaudière-Appalaches;
- répondre à la définition d'une entreprise familiale.

Les entreprises familiales formant l'échantillon provenaient de divers secteurs d'activités : manufacturier (27 %), commerces au détail (23 %), services (23 %), grossistes (18 %) et distribution (9 %). Les entreprises avaient en moyenne 49 ans d'existence (médiane de 44 ans) avec un écart de 3 à 125 ans. De plus, le tableau 1 montre le nombre de générations de PDG à la tête des entreprises rencontrées.

Tableau 1 – Nombre de générations à la tête des entreprises rencontrées

Génération	Nombre d'entreprises rencontrées
1 ^{ère} génération	5
2 ^e génération	9
3 ^e génération	6
4 ^e génération	2

Cueillette d'informations et plan d'analyse

La base de données du *Centre de recherche industrielle du Québec* (CRIQ) disponible par Internet a été utilisée afin de cibler la population à l'aide des critères mentionnés précédemment. La méthode d'échantillonnage dite de « convenance » a été employée.

Lorsqu'une entreprise acceptait de participer à la recherche, une entrevue se tenait sur les lieux de l'entreprise et durait en moyenne de 30 à 40 minutes. Un guide d'entretien et un document précisant le déroulement de l'entrevue étaient préalablement envoyés aux personnes à interviewer.

Considérant le nombre d'entrevues obtenues (29) et le peu de recherches réalisées sur le sujet, l'analyse qualitative a été privilégiée même si une analyse quantitative sommaire, davantage descriptive, a été réalisée.

Résultats de la recherche

Profil des successeurs rencontrés

Parmi les successeurs interviewés, 64 % avaient commencé des études universitaires, mais seulement 55 % les avaient terminées. De plus, 55 % des successeurs ont poursuivi des études en administration des affaires, 4 % en comptabilité, 4 % en ingénierie, 14 %

dans un cheminement général au secondaire ou au cégep et 23 % dans un autre domaine tel que l'esthétique.

Succession dans les entreprises familiales de l'échantillon

Aucun successeur rencontré n'a affirmé que son niveau de motivation à assurer un jour la relève de l'entreprise a diminué depuis son entrée au sein de l'entreprise, ce qui est un aspect positif pour la survie des entreprises familiales au Québec. Le désir d'œuvrer dans l'entreprise familiale était présent chez les successeurs rencontrés, considérant que 77 % d'entre eux affirment que c'était leur décision personnelle. Il est aussi intéressant de noter que 86 % des successeurs ont affirmé que leur intégration dans l'entreprise représentait une étape stratégique dans le processus successoral.

De plus, 59 % des successeurs rencontrés ont dit que la planification de la succession était en cours ou en discussion dans leur entreprise. Cependant, 27 % des entreprises savaient déjà qu'il n'y aurait pas de génération suivante pour diverses raisons telles que l'absence de successeurs intéressés ou l'obligation d'injecter des capitaux étrangers pour assurer la croissance de l'entreprise.

Méthodes d'intégration utilisées par les successeurs rencontrés

Travail à l'extérieur de l'entreprise familiale

La présente étude démontre que 64 % des successeurs ont travaillé à l'extérieur de l'entreprise familiale. La moitié de ceux-ci ont vécu des expériences pertinentes, c'est-à-dire liées au travail qu'ils doivent accomplir dans l'entreprise familiale. La durée moyenne du travail dans une autre entreprise a été de trois ans.

Il est intéressant de noter que 43 % des successeurs ayant eu une expérience de travail jugée non pertinente ont débuté dans l'entreprise familiale dans un emploi non spécialisé, contre seulement 14 % pour ceux ayant obtenu un travail extérieur pertinent. Il apparaît qu'une expérience de travail à l'extérieur est bien perçue par les membres de l'organisation familiale lorsqu'elle est en relation avec les tâches à accomplir par le successeur ou qu'elle est reliée au secteur d'activité de l'entreprise.

Entrée à un niveau hiérarchique inférieur

Au sujet de l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur, il ressort que 86 % des successeurs ont travaillé en moyenne cinq ans à temps partiel dans l'entreprise familiale et ont débuté à l'âge de 15 ans. De plus, 86 % des successeurs rencontrés ont travaillé à l'entreprise familiale durant l'été et 82 % ont occupé un emploi au sein de l'organisation pendant leurs études.

D'après les données obtenues, 41 % des successeurs ont débuté à temps plein dans des emplois exigeant un diplôme post-secondaire, 27 % ont occupé des emplois non spécialisés, 18 % étaient des cadres intermédiaires et 14 % des cadres supérieurs. Selon la présente étude, le fait d'entrer directement dans un poste de cadre affecte négativement le niveau de légitimité du successeur.

Le mentorat n'a pas de véritable influence sur le niveau de légitimité du successeur.

Formation à l'interne

Les membres des PME familiales québécoises rencontrés semblent avoir compris les bienfaits du mentorat. En effet, 82 % des successeurs ont reçu le soutien d'un mentor et les deux tiers de ces derniers appartenaient à la famille. En fait, la grande majorité des mentors membres de la famille étaient le père du successeur. Il est important de noter que, dans 78 % des cas où le mentorat a été utilisé, cela s'est fait d'une manière informelle, c'est-à-dire sans plan précis. De plus, à l'unanimité, tous ceux qui ont eu la chance de côtoyer un mentor croient que cette formation a été bénéfique. Cependant, il apparaît que le mentorat n'a pas de véritable influence sur le niveau de légitimité du successeur. En fait, le mentorat aiderait à mieux gérer la relation père-enfant, principalement si le mentor n'était pas un membre de la famille.

De son côté, l'utilisation de consultants externes semble une pratique peu populaire au Québec. En fait, 73 % des entreprises rencontrées n'ont pas eu recours à un consultant externe, souvent à cause d'un manque de ressources financières. Pourtant, il apparaît que le consultant externe peut aider le successeur à gagner

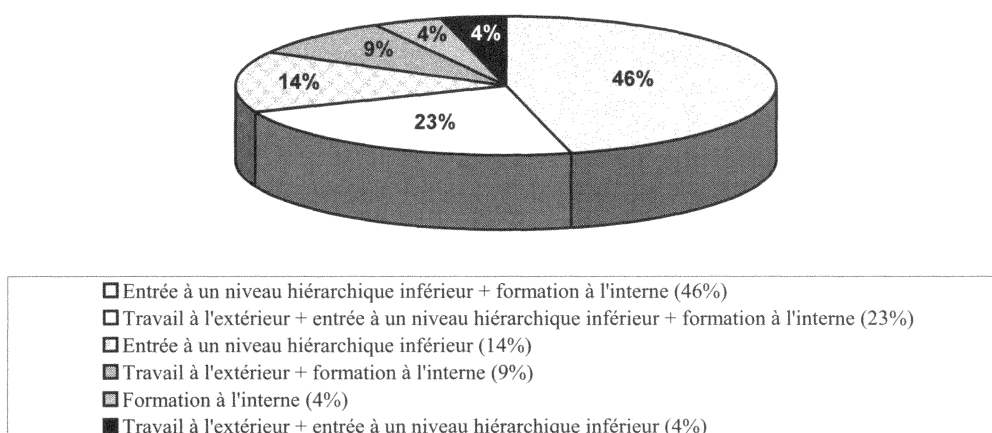
de la légitimité face aux employés vu l'objectivité de cet intervenant.

En outre, 55 % des successeurs rencontrés se sont vu confier des mandats spéciaux à leur entrée dans l'entreprise familiale. La totalité des successeurs ayant reçu un mandat précis affirment que cela leur a permis de faire leurs preuves et d'exercer une influence positive sur leur niveau de légitimité. Les principaux mandats confiés consistaient à restructurer et à repositionner l'entreprise, à gérer une nouvelle filiale ou un département.

Répartition de l'utilisation des méthodes d'intégration au Québec

À la lumière des résultats de l'étude, la méthode d'intégration du successeur la plus populaire au Québec est l'intégration à un niveau hiérarchique inférieur combinée à une formation à l'interne, car 46 % des successeurs rencontrés ont dit utiliser cette combinaison de modes d'entrée. De plus, la figure 3 fait ressortir le fait que 82 % des successeurs ont combiné plusieurs méthodes d'intégration.

Figure 3 – Méthodes d'intégration du successeur utilisées au Québec



Analyse et discussion des résultats

Influence du mode d'entrée sur l'acceptation, la crédibilité et la légitimité du successeur

Acceptation et crédibilité du successeur

La moyenne du niveau d'acceptation et de crédibilité des successeurs rencontrés par les employés était bonne, et il est apparu que le mode d'entrée a une influence de modérée à forte sur le niveau d'acceptation et de crédibilité du successeur. Parmi les répondants, 36 % ont justifié leur bon niveau d'acceptation par le fait qu'ils connaissaient bien l'entreprise et les employés puisqu'ils y travaillaient pendant leurs études ou au cours de l'été. Leur bonne crédibilité a été expliquée par le fait que leurs expériences de travail dans d'autres entreprises ont été reconnues et valorisées par les employés.

De plus, il apparaît que le successeur se sent davantage accepté et crédible par sa famille que par les

employés. Les successeurs ont répondu que cela était directement lié au fait que la famille elle-même leur a suggéré de venir travailler dans l'entreprise, l'acceptation était déjà acquise et elle avait confiance dans les capacités du successeur à assumer la tâche assignée. Le mode d'entrée du successeur a donc eu une influence plus modérée sur son acceptation et sa crédibilité accordée par la famille.

Légitimité du successeur

Il semble que le mode d'entrée a une influence significative sur le gain de légitimité du successeur face aux membres de l'organisation. En effet, d'après les réponses des participants, le mode d'entrée influence grandement le niveau de légitimité du successeur. L'influence du mode d'entrée est aussi présente au niveau du gain de légitimité face aux membres de la famille, bien qu'elle soit plus modérée. Cette situation est normale, car les membres de la famille connaissaient le successeur avant son entrée dans l'entreprise

et c'est pourquoi la méthode d'intégration a moins d'influence sur sa légitimité.

Relation entre le type de méthode d'intégration utilisée et la légitimité du successeur

Après l'harmonisation d'une analyse qualitative et quantitative, il a été possible de déterminer l'influence des diverses méthodes d'intégration sur le niveau de légitimité des héritiers. En fait, le mode d'entrée qui offre le plus de légitimité est le travail dans une autre entreprise, particulièrement lorsqu'il est combiné à une entrée à un niveau hiérarchique inférieur. L'entrée via une formation à l'interne est apparue davantage bénéfique lorsqu'elle est associée à une autre méthode d'intégration.

Bien que le mode d'entrée influence le niveau de légitimité du successeur, il était pertinent de voir quelles variables de contrôle peuvent influencer cette relation. En fait, certaines variables de contrôle jouent aussi un rôle sur le gain de légitimité du successeur : ses compétences, son niveau de scolarité, son sexe, son âge et le fait de toucher le même salaire que ses collègues pour un travail équivalent. En somme, plus le successeur est âgé lors de son entrée, plus il sera perçu comme légitime, car cela est souvent lié au fait d'avoir acquis de l'expérience à l'extérieur ou d'avoir fait des études universitaires. De plus, les successeurs féminins de l'échantillon semblent posséder plus de légitimité, ce qui est compatible avec le fait qu'elles sont plus scolarisées et ont davantage d'expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale que les hommes.

Il existe aussi un lien entre les variables de contrôle et le mode d'intégration utilisé. En effet, les successeurs utilisant la méthode offrant le plus de légitimité, soit le travail à l'extérieur de l'entreprise familiale, sont entrés plus âgés dans l'entreprise et ce mode d'intégration est utilisé par les petites PME rencontrées car, comme le mentionnait un propriétaire-dirigeant : « Le travail du successeur dans une autre entreprise devient une occasion d'aller chercher une nouvelle expertise, voire des techniques de marketing ou de production nouvelles afin de concurrencer les plus grandes entreprises. » En outre, le travail à l'extérieur semble une méthode utilisée par 50 % des successeurs féminins, alors qu'environ 80 % des hommes ont préféré l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur.

Révision du modèle d'intégration des successeurs dans les entreprises familiales

Tout d'abord, il a été prouvé que le type de méthode d'intégration utilisé par le successeur pouvait influencer son niveau de légitimité autant face aux employés qu'à la famille. En fait, la relation entre le mode d'entrée et la légitimité du successeur est forte face aux employés et modérée face aux membres de la famille.

De plus, d'après les données obtenues, il apparaît qu'un bon niveau de légitimité du successeur lors de son entrée ne garantit pas le fait d'entretenir des relations harmonieuses avec les employés à long terme. Cependant, la légitimité acquise dès l'entrée dans l'entreprise aurait une influence sur la décision du successeur de prendre la relève de l'entreprise familiale. En fait, une bonne légitimité est un des éléments influençant la décision du successeur de prendre la relève, tout comme l'intérêt pour la gestion et l'opportunité de carrière.

Il semble intéressant d'inciter le successeur à prendre de l'expérience pertinente dans une autre entreprise afin de favoriser sa légitimité tant face aux employés qu'aux membres de la famille.

Recommandations à la suite de la recherche

- Il est important de différencier les employés des membres de la famille salariés dans l'entreprise, car leur perception du successeur est différente. En effet, les employés vont accorder plus d'importance aux compétences du successeur, alors que les membres de la famille vont s'assurer qu'il endosse les valeurs familiales dans le cadre de son travail. De plus, des gestes amicaux tels que des mots d'encouragement ou une invitation à dîner sont des marques d'acceptation et le fait de demander des conseils techniques au successeur correspond à des signes de crédibilité de la part des employés. De son côté, la proposition des membres de la famille de lui offrir un poste au sein de l'entreprise constitue le principal signe d'acceptation et de crédibilité offert au successeur.

- Il semble intéressant d'inciter le successeur à prendre de l'expérience pertinente dans une autre entreprise afin de favoriser sa légitimité tant face aux employés qu'aux membres de la famille. Si, en plus, le successeur accepte de débiter à un niveau hiérarchique inférieur, cela s'avère une valeur ajoutée pour atteindre un bon niveau de légitimité, principalement face à sa famille. La combinaison de méthodes d'intégration est un bon moyen permettant au successeur de gagner plus de légitimité.
- Il est pertinent que le propriétaire-dirigeant annonce aux employés l'arrivée du successeur surtout si ce dernier n'occupe pas un poste au bas de l'échelle hiérarchique lors de son entrée. En effet, le propriétaire-dirigeant devrait informer les membres de l'organisation des études du successeur ou de ses expériences de travail afin de diminuer le préjugé du « fils/fille à papa ».
- Les membres de la famille, particulièrement le propriétaire-dirigeant, devraient communiquer davantage avec le successeur pour lui manifester leur appréciation. D'après les résultats obtenus, impliquer le successeur dans les décisions d'avenir et réduire la surveillance de son travail lors de son entrée dans l'entreprise seraient de bons moyens de manifester de la confiance envers l'héritier.

Le propriétaire-dirigeant devrait informer les membres de l'organisation des études du successeur ou de ses expériences de travail afin de diminuer le préjugé du « fils/fille à papa ».

Conclusions

Le nombre d'entrevues réalisées limite la généralisation des résultats obtenus à l'échantillon de l'étude. Malgré cela, il a été possible de découvrir qu'il existe trois principaux modes d'entrée des successeurs au Québec, soit l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur, la formation à l'interne et le travail à l'extérieur, et que cette dernière est la méthode d'intégration offrant le plus de légitimité.

Un élément important à retenir est que l'intégration du successeur dans l'entreprise représente un enjeu

stratégique ayant un impact sur la réussite de la relève des organisations familiales au Québec. ■

Notes et références

- ¹ Amélie Plante détient un MBA en management de l'Université Laval. Son essai intitulé « La légitimité des successeurs en fonction de leur méthode d'intégration dans les PME familiales québécoises » lui a valu une mention d'honneur au tableau de la faculté des études supérieures de l'Université Laval. En plus d'avoir récolté plusieurs distinctions tout au long de ses études, elle a représenté la Faculté des sciences de l'administration au Concours international d'études de cas John-Molson en 2004. Elle travaille présentement en développement organisationnel au sein de Desjardins, Groupe d'assurances générales.
- ² Jacques Grisé est professeur titulaire au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Détenteur d'un Ph.D. de la *Ivy Business School* (University of Western Ontario), d'une licence spécialisée en administration des entreprises (Université de Louvain en Belgique) et d'un B.Sc.Comm. (HEC Montréal), ses intérêts de recherche touchent principalement les comportements dans les organisations et la gestion des ressources humaines, les stratégies de changement organisationnel et le processus de consultation, le design organisationnel, la formation et la compétitivité des entreprises. Le professeur Grisé est l'auteur de nombreux articles à caractère scientifique ou professionnel. Il est également membre de plusieurs associations professionnelles dont l'*Academy of Management*, l'Association canadienne des sciences administratives (ACSA) et l'Ordre des administrateurs agréés dont il est Fellow.
- ³ Jolicoeur, Martin (2002). « Une bonne succession passée par la communication », *Les Affaires*, 29 juin, p. 25.
- ⁴ Hugron, P. et C. Dumas (1991). *Profil des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche n° 93-05, Montréal, HEC.
- ⁵ Perreault, Y. (1993). *L'entreprise familiale : la relève ça se prépare*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales inc.
- ⁶ Longenecker, J.G. et J.E. Shoen (1978). « Management Succession in the Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 16, p. 1-6.
- ⁷ Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*, Illinois, Richard D. Irwin inc.
- ⁸ Barach, J.A. et al. (1988). « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2, avril 1988.

-
- ⁹ Jolicoeur, A. (1994). *La succession dans les entreprises familiales : un processus de communication*, Montréal, Université de Montréal.
- ¹⁰ St-Cyr, L. et F. Richer (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*, cahier de recherche n° 03-01, Montréal, Chaire de développement et de la relève de la PME, HEC.
- ¹¹ Perreault, Y. (1993). *L'entreprise familiale : la relève ça se prépare*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales, p. 30.

Réactions des gestionnaires face à l'imitation de marque : la situation dans le secteur alimentaire québécois ¹

Pascal Bouchard et François Coderre ²
Université de Sherbrooke

Introduction

L'engouement pour la marque n'est pas un phénomène éphémère; il est le résultat de changements profonds sur les marchés de consommation des sociétés modernes. Dans un contexte où le consommateur fait face à une offre de produits toujours plus grande, où il est de plus en plus difficile de communiquer avec les marchés et où les produits sont de plus en plus similaires, l'entreprise doit ajouter de nouvelles significations à ses produits afin de se différencier de la concurrence.

Or, elle peut le faire par le biais de la marque. La marque acquiert donc un rôle stratégique : sa fonction ne consiste plus uniquement à identifier un produit, mais à lui conférer une valeur additionnelle.

Les gestionnaires constatent plus que jamais tout le pouvoir des marques de commerce. Ils reconnaissent qu'une marque forte constitue un actif permettant à l'entreprise de générer des rendements supérieurs pour les actionnaires. D'ailleurs, certaines firmes tentent même d'évaluer la valeur financière des marques. Par exemple, selon *Brand Finance*, la valeur des marques canadiennes telles Loblaws et McCain Foods dépasse le milliard de dollars ³.

Considérant l'importance des marques de même que le coût et le temps nécessaire pour les développer, on peut aisément comprendre que certaines entreprises puissent être tentées d'imiter les marques qui connaissent du succès. En effet, l'imitation des marques de commerce est un phénomène de plus en plus répandu à travers le monde. Par exemple, au cours de la dernière décennie, on dénombrait aux États-Unis plus de 14 000 poursuites reliées uniquement à la protection des marques de commerce ⁴. Selon une étude

menée en Europe en 1990, 80 % des gestionnaires de marque interrogés affirmaient que leur marque avait été imitée au cours des cinq dernières années ⁵. Sachant que ce phénomène est en croissance, et ce partout dans le monde, on réalise l'importance de protéger les marques.

L'objectif de la présente étude est d'examiner le phénomène de l'imitation de marque dans le secteur alimentaire québécois. En particulier, elle vise à déterminer les formes d'imitation les plus répandues, à pré-

L'imitation des marques de commerce est un phénomène de plus en plus répandu à travers le monde.

senter une typologie des réactions des gestionnaires confrontés à l'imitation de leurs marques de commerce et à déterminer l'impact

des variables situationnelles sur la réaction des gestionnaires dont la marque a fait l'objet d'imitation. Cette question de recherche est d'autant plus pertinente que le phénomène d'imitation de marque touche directement les entreprises de transformation alimentaire. Mentionnons que ce secteur occupe une place importante dans l'économie québécoise. Il génère notamment 1,7 % de l'emploi total, 10,7 % des emplois manufacturiers et 14,4 % des emplois du secteur bioalimentaire ⁶. Il est également caractérisé par un grand nombre de PME réparties sur l'ensemble du territoire québécois.

Après avoir défini l'imitation de marque, nous présenterons les résultats d'une enquête réalisée auprès de vingt gestionnaires de marque œuvrant dans le secteur alimentaire québécois. Nous examinerons les formes d'imitation les plus répandues, les réactions adoptées par ceux-ci et l'impact des variables situationnelles.

L'imitation de marque

L'imitation est une forme de copie dans laquelle il y a un haut degré de ressemblance avec une marque déjà

existante. Elle est un acte de concurrence déloyale fait par le biais de tromperies commerciales. D'un point de vue légal, l'imitation est condamnable si et seulement si l'on juge qu'il y a risque de confusion chez le consommateur moyen portant une attention moyenne⁷. Une fois la preuve faite qu'il y a bel et bien confusion, il n'est aucunement nécessaire de prouver la mauvaise foi de l'imitateur.

Dans le système juridique canadien, comme dans plusieurs systèmes juridiques dans le monde, une distinction est faite entre la contrefaçon et l'imitation. La contrefaçon constitue une copie identique non autorisée d'une marque. Elle est faite dans un but volontaire et évident de profiter de la notoriété établie d'une marque.

Méthodologie

Notre recherche étant de nature qualitative, l'entretien en profondeur a été privilégié. Cette approche s'est avérée nécessaire puisque nous voulions explorer le phénomène de l'imitation des marques et tenter de comprendre comment et pourquoi les gestionnaires réagissent à celui-ci.

Nous avons procédé à vingt entretiens auprès de gestionnaires de marque du secteur québécois de la transformation alimentaire. Ceux-ci œuvraient principalement dans les secteurs des produits laitiers, des boissons, des viandes et des friandises, pour des entrepri-

ses situées dans les régions administratives suivantes : Montérégie, Montréal, Laurentides, Estrie et Saguenay-Lac-Saint-Jean.

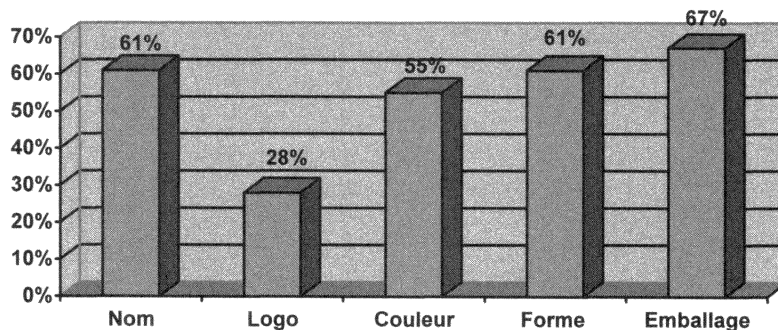
Les marques constituant l'échantillon ont été sélectionnées de façon non probabiliste à partir d'un recensement des marques alimentaires québécoises effectué à partir de visites en magasin⁸ et d'une liste de marques disponible sur le site Internet du Centre de recherche industriel du Québec. Pour être admissible, la marque devait être gérée au Québec et devait avoir fait l'objet d'imitation au cours des trois dernières années. Les entrevues ont été réalisées entre le 21 mai et le 8 juillet 2004 sur le lieu de travail des gestionnaires. Les entretiens d'une durée moyenne de 60 minutes ont été enregistrés.

Résultats de l'analyse

Les formes d'imitation

Le graphique 1 présente les éléments de la marque qui ont fait l'objet d'imitation selon les gestionnaires. Comme il est possible de le constater, les principales formes d'imitation sont liées à l'emballage du produit, au nom de la marque et à la forme du produit. La couleur et le logo font moins l'objet d'imitation. Notons également que, dans la majorité des cas d'imitation, plusieurs éléments de la marque ont été imités.

Graphique 1 – Éléments de la marque ayant été imités



Les entreprises ayant recours à l'imitation sont, dans la moitié des cas, de plus petite taille que l'entreprise de la marque imitée. De plus, contrairement à nos attentes, à peine 10 % des répondants affirment que leur marque a été imitée par un détaillant. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait que les grands détaillants auront tendance à imiter des marques leaders

dans leur catégorie. Or, un grand nombre de ces marques sont détenues par des multinationales et leur gestion est effectuée à l'extérieur du Québec.

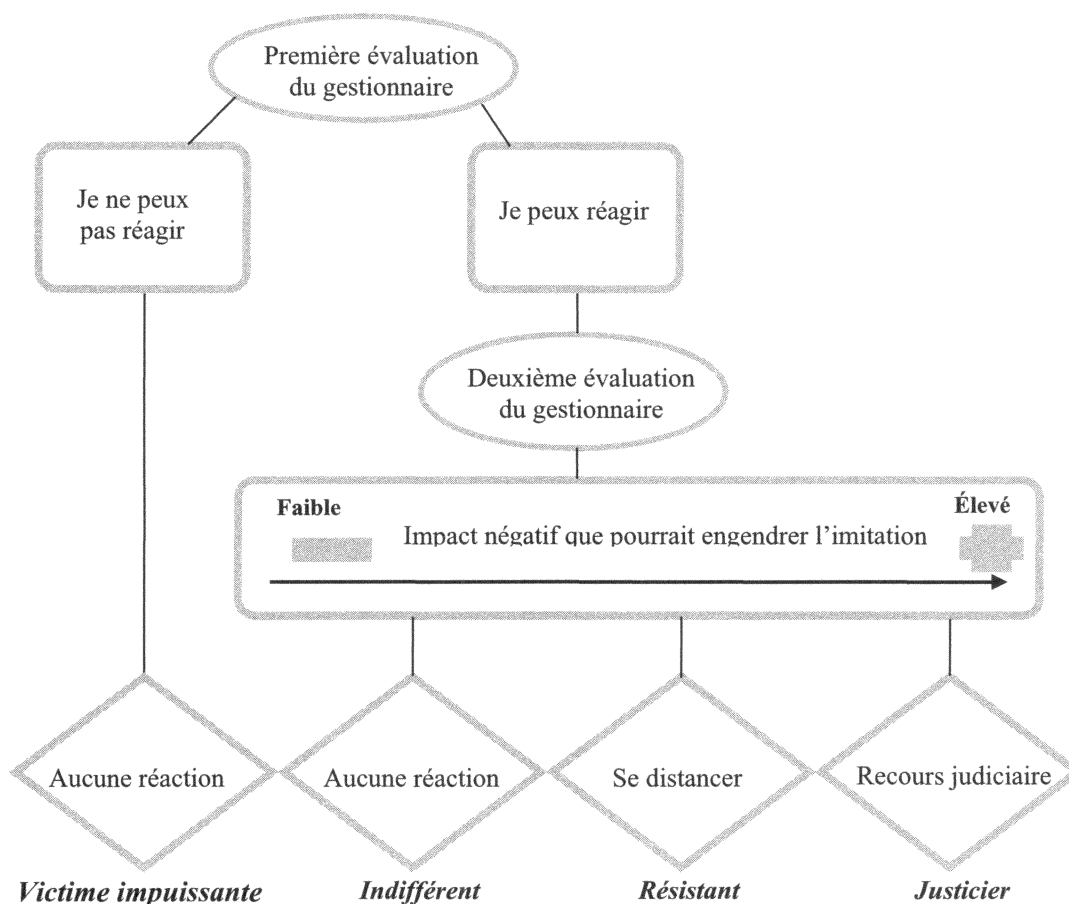
Les réactions des gestionnaires face à l'imitation

La figure 1 présente un schéma des principales réactions des gestionnaires face à l'imitation. La réaction

des gestionnaires diffère selon que celui-ci a le sentiment qu'il peut ou qu'il ne peut pas réagir face à l'imitation. Dans le cas où ce dernier a le sentiment qu'il peut réagir, trois alternatives s'offrent à lui : ne rien faire malgré tout, se distancer ou recourir à la justice.

Sa réaction dépendra de l'évaluation qu'il fera de l'ampleur de l'impact négatif que pourrait engendrer l'imitation. On retrouve ainsi quatre types de réaction : la *Victime impuissante*, l'*Indifférent*, le *Résistant* et le *Justicier*.

Figure 1 – Processus décisionnel du gestionnaire quant à sa réaction



La Victime impuissante

Même si cette réaction ne semble pas très répandue parmi les gestionnaires interrogés (moins de 5 % des cas), on ne peut pas la négliger pour autant. La *Victime impuissante*, à tort ou à raison, ne réagit pas face à l'imitation de sa marque et ce, parce qu'à son avis elle ne peut tout simplement rien faire. Cette réaction s'explique principalement par un déséquilibre dans la taille des entreprises en présence. Selon la *Victime impuissante* : « Il n'y avait vraiment rien à faire ! » « Nous sommes une souris par rapport à un lion. » De plus, celle-ci doute de l'efficacité des recours légaux : « Ce concurrent est beaucoup trop fort, a plus de ressources, bref, il a les reins beaucoup plus solides. »

Enfin, la *Victime impuissante* se dit non seulement victime de l'imitation du compétiteur, mais bien de l'ensemble des actions concurrentielles de ce dernier dans le marché.

L'Indifférent

Dans plusieurs situations d'imitation, les gestionnaires semblent avoir des réactions d'*Indifférent*. En fait, cette catégorie représente près de 40 % de notre échantillon. Comme la *Victime impuissante*, l'*Indifférent* ne réagit pas concrètement à l'imitation lors d'une situation donnée, malgré le fait qu'il serait en mesure de le faire. La décision de ne pas réagir s'explique par le fait que celui-ci considère que l'imi-

tation aura un faible impact négatif sur la marque imitée.

Selon l'analyse qualitative effectuée, on distingue trois attitudes parmi les *Indifférents*. D'abord, il y a ceux qui considèrent que l'imitation est une tactique concurrentielle normale : « C'est sûr que ce n'est pas agréable. Nous n'avons cependant rien fait, car c'est de bonne guerre. Il faut être proactif plutôt que réactif. » Ensuite, il y a ceux qui n'entrevoient pas toutes les implications négatives liées à l'imitation : « Nous avons tout simplement laissé faire, ce n'était pas assez sérieux. » Nous ne sommes pas assez méchants pour réagir. » Enfin, il y a ceux qui considèrent au contraire que l'imitation peut s'avérer positive pour leur marque : « Ce n'est pas si pire que ça de se faire imiter, cela signifie que tu fais quelque chose de bien. » « On se sent même réconforté de voir que d'autres nous copient, cela signifie que nous avons déjà une image forte. »

Plusieurs variables situationnelles influencent la réaction qui sera adoptée par les gestionnaires face à l'imitation de leur marque.

Le Résistant

Environ 30 % des gestionnaires interrogés adoptent la réaction du *Résistant*. Cette stratégie consiste à réagir, sans toutefois s'en prendre directement à la marque imitatrice.

En général, le *Résistant* considère que le degré de ressemblance entre sa marque et l'imitation n'est pas assez élevé pour avoir un impact négatif significatif sur sa marque, mais préfère toutefois prévenir. Pour ce faire, il s'engagera dans des actions visant à conserver son image de marque et son avantage concurrentiel. Il peut tenter d'innover, d'éduquer le consommateur ou encore de faire ressortir davantage les attributs de sa marque qui sont encore distinctifs : « Sitôt qu'il y a une imitation, nous faisons une étude auprès des consommateurs afin de nous assurer que nous conservons notre supériorité produit. » « Nous supportons davantage notre produit pour conserver une image de marque forte. » « Il faut éduquer le consommateur afin de lui démontrer que notre marque est de meilleure qualité. »

Le Justicier

Confronté à l'imitation de leur marque, près du quart des gestionnaires adoptent la réaction du Justicier. Celle-ci consiste à recourir aux tribunaux sitôt l'entreprise se sent lésée dans ses droits : « Puisque nous avons prévu le coup, nous avons poursuivi et ce fut très expéditif. Ils ont eu à retirer leurs produits du marché ainsi qu'à changer leur emballage. » « On a lancé un avis juridique et tout s'est arrêté. » « Nous avons envoyé une injonction et, dans la même journée, tous les produits étaient retirés. » Les budgets auraient été illimités pour cela, nous étions sûrs de notre coup. » Généralement, le Justicier explique sa réaction à l'aide d'arguments financiers : « Nous avons investi des millions sur cette marque. » « Notre nom vaut extrêmement cher. » « Ça nous coûte beaucoup d'argent pour protéger notre marque, donc nous ne les laisserons pas faire. »

En général, les gestionnaires sont d'autant plus enclins à adopter la réaction du *Justicier* que leur marque de commerce est bien protégée sur le plan légal, que le degré de ressemblance entre l'imitation et la marque est élevé et que l'imitation émane d'une entreprise en concurrence directe.

L'impact des variables situationnelles

Plusieurs variables situationnelles influencent la réaction qui sera adoptée par les gestionnaires face à l'imitation de leur marque. Ces variables semblent cependant jouer des rôles bien différents. Certaines ont un impact sur l'évaluation du gestionnaire à savoir s'il a ou non le choix de réagir; d'autres ont un impact plus important sur l'évaluation du gestionnaire concernant l'amplitude des effets négatifs que l'imitation risque d'engendrer.

Les gestionnaires prétendant ne pas pouvoir réagir face à l'imitation, les *Victimes impuissantes*, considèrent que le facteur influençant le plus leur réaction est la taille de l'entreprise qui les imite. Selon ces derniers, plus l'entreprise qui imite est grande par rapport à la leur, plus il est risqué ou difficile de réagir : « Si l'entreprise qui nous a imités était de taille plus petite ou de taille semblable à la nôtre, il nous aurait été possible de nous défendre. »

Lorsque le gestionnaire considère pouvoir réagir, sa réaction dépendra de l'évaluation qu'il fera de l'impact

négalif qu'aura l'imitation sur sa marque. Parmi les variables examinées, le degré de ressemblance entre la marque et l'imitation est celle ayant le plus d'impact sur la réaction qui sera adoptée : « Le niveau de ressemblance est sans aucun doute le facteur le plus important pour opter pour une action plutôt qu'une autre. » Par contre, d'autres facteurs peuvent également intervenir dans la décision adoptée. En effet, en plus du degré de ressemblance entre la marque et l'imitation, la relation de pouvoir entre les parties impliquées, la taille des entreprises en cause, le niveau de concurrence entre les entreprises (directe ou indirecte) et les territoires de vente respectifs des entreprises sont autant d'éléments qui seront considérés par les gestionnaires au moment d'adopter une réaction particulière. Plus l'imitation risque d'affecter négativement la marque, moins le gestionnaire réagira en *Indifférent* et plus il optera pour la réaction du *Résistant*, voire du *Justicier*.

Conclusion

Le phénomène de l'imitation des marques de commerce fait désormais partie intégrante de la réalité des gestionnaires d'aujourd'hui. Ces derniers doivent être à l'affût des imitations et prêts à réagir si le besoin se fait sentir. Notre étude a montré que l'emballage, la forme du produit et le nom de la marque sont les principaux éléments faisant l'objet d'imitation. De plus, quatre réactions types ont été observées parmi les gestionnaires : celles de la *Victime impuissante*, de l'*Indifférent*, du *Résistant* et du *Justicier*. Enfin, la réaction que privilégiera le gestionnaire dépendra de plusieurs facteurs, dont principalement la taille respective des entreprises en cause et le degré de ressemblance entre la marque et l'imitation.

Enfin, bien qu'il soit impossible de généraliser les résultats de cette recherche à cause de la nature de notre

échantillon, l'étude nous a permis d'explorer le phénomène d'imitation de marque et de mieux comprendre la réaction des gestionnaires face à cet enjeu. D'autres recherches sont nécessaires afin de dresser un portrait détaillé de la situation et de valider la typologie des réactions proposées par les auteurs. ■

Notes et références

- ¹ Cet article constitue un résumé du mémoire de maîtrise de monsieur Pascal Bouchard.
- ² Pascal Bouchard est étudiant au programme de maîtrise en administration de l'Université de Sherbrooke. François Coderre est professeur de marketing et titulaire de la Chaire Bombardier de gestion de la marque de l'Université de Sherbrooke.
- ³ Haigh, D. (2004). *Measuring and Valuing Brand Equity*, rapport préparé par Brand Finance en collaboration avec l'*Institute of Communications and Advertising*, 26 p.
- ⁴ Howard, D.J., R.A. Kerin et C. Gengler (2000). « The Effects of Brand Name Similarity on Brand Source Confusion : Implications for Trademark Infringement », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, n° 2, p. 250-265.
- ⁵ Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur le phénomène d'imitation de marque peut se référer à Zaichkowsky, J.L. (1995). *Defending your Brand against Imitation*, London, Quorum Books.
- ⁶ Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur l'importance du secteur de la transformation alimentaire peut se référer aux différentes publications du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.
- ⁷ Ferry, N. (1992). *Droit du Marketing*, Paris, Dalloz Éditions.
- ⁸ Rodier, F. (2004). *Alliances de marques dans le secteur alimentaire au Québec : un portrait de la situation*, mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke.



Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5300 ou 2434
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/~cee-uqac

CEE-UQAC Côte-Nord
Édifice du Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye
Sept-Îles (Québec) Canada
G4R 5B7
Tél.: (418) 968-8387
Télec.: (418) 968-5414

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le soutien aux activités
de développement entrepreneuriales
au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord.

Le CEE-UQAC c'est :

● Promotion et sensibilisation à l'entrepreneuriat

Midi-conférences
Concours Idée d'affaires
Stands d'information
sur l'entrepreneuriat
Ateliers d'information et de perfectionnement

● Encadrement en création et démarrage d'entreprises

Concours Création et démarrage d'entreprises
Évaluation et développement de votre idée d'affaires
Services de gestion-conseil

● Développement d'activités de recherche et d'intervention pratiques

Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

● Stages internationaux

● Programme de stages technologiques



et ses autres partenaires régionaux

Programme de Maîtrise

M B A

POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités
de gestionnaire par l'étude de cas concrets
et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer
de nouvelles stratégies dans le contexte
de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises
- Affronter une concurrence mondiale
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

Cinq orientations : Entrepreneurship, international
et innovation, développement
organisationnel et éthique
de l'organisation

Deux profils : Professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisations
s'adresse aux gens désireux de développer leurs
connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du
changement et permettre à leur organisation de se développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

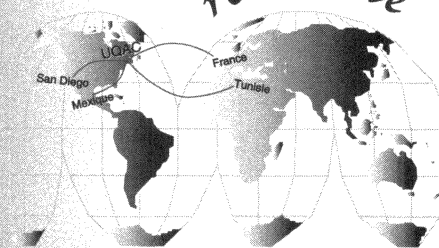
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires réinventé



- Découvrez le monde avec nous
- Démystifiez la mondialisation
- Apprivoisez la diversité culturelle
- Visez l'excellence, relevez vos défis avec le nouveau BAA
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA et celui de l'Université de San Diego en Californie (une première au Canada et au Québec)



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Autopsie d'un fiasco organisationnel. Les applications du Paradoxe d'Abilène à une entreprise familiale

Gérard Ouimet, Ph.D. ¹
HEC Montréal

Introduction

Le Paradoxe d'Abilène tire son nom d'une ville du centre du Texas où le chercheur Jerry Harvey ² a vécu une expérience fort singulière lors d'un dimanche après-midi de juillet 1971. Cet après-midi-là se tenait à Coleman, une petite ville située à 85 kilomètres d'Abilène, une réunion familiale chez les beaux-parents de Jerry Harvey. Une chaleur torride enveloppait toute la région. Le mercure indiquait 40 degrés Celsius. Jerry Harvey, son épouse et ses beaux-parents étaient tapis à l'ombre, dans le jardin, tout près d'un vaillant ventilateur qui ronronnait allègrement. Tout en sirotant une limonade bien froide, les quatre victimes de la canicule jouaient paisiblement aux dominos. Soudainement, le beau-père de Jerry proposa d'aller souper dans un casse-croûte à Abilène. Fort peu emballé par l'idée de s'engouffrer, sous un soleil de plomb, dans une Buick 1958 dépourvue de climatisation, Jerry resta sans mot dire. C'est alors que son épouse trouva littéralement géniale la suggestion de son paternel. Ne voulant nullement assumer le rôle de rabat-joie, Jerry, quoique contrarié, acquiesça au projet et demanda à sa belle-mère ce qu'elle en pensait. Celle-ci endossa entièrement l'idée de son mari, d'autant plus qu'elle n'avait pas mis les pieds à Abilène depuis fort longtemps.

C'est ainsi que toute la petite famille monta à bord de la grosse cylindrée pour se diriger résolument vers Abilène. Les appréhensions de Jerry quant à la pertinence d'une telle balade dominicale se révélèrent des plus justes. Le voyage fut tout simplement une catastrophe.

Le paradoxe d'Abilène met en exergue le fait que des personnes raisonnables et sensés puissent, au contact des membres d'un groupe, commettre, de leur propre gré, des actions insensées et contraignantes.

Dans une chaleur suffocante, nos intrépides voyageurs affrontèrent une véritable tempête de sable. Fin comme du talc, la poussière du désert emprunta les prises d'air du véhicule pour se répandre dans tout l'habitacle. Au contact avec la sueur des passagers, la poussière forma une croûte grisâtre qui les enveloppa de la tête au pied. Ils prirent rapidement l'allure des personnages tout enfarinés de la *comedia dell'arte*. Après cette éprouvante traversée du désert, nos quatre aventuriers des dunes eurent droit à un repas exécrable nécessitant l'ingurgitation salvatrice d'une bonne dose de Pepto-Bismol. Évidemment, l'épreuve culinaire terminée, nos quatre rescapés du boui-boui durent se résoudre à l'idée de se farcir les 85 kilomètres du chemin du retour.

Complètement lessivés après leur héroïque sortie, les quatre membres de la famille s'écoulèrent littéralement dans le salon de la petite résidence de Coleman. Un lourd silence flottait dans la pièce. Il s'agissait apparemment du calme avant la tempête. Sûrement animé par la volonté de détendre l'atmosphère, Jerry lança : « Ce fut un voyage mémorable, n'est-ce pas ? » Il n'en fallut pas plus pour faire sauter le couvercle de la marmite. Les frustrations et les accusations fusèrent de toutes parts. Tous affirmèrent n'avoir jamais voulu aller à Abilène. L'instigateur de la randonnée, le beau-père de Jerry, justifia sa proposition par le fait qu'il croyait sincèrement distraire ses hôtes de leur ennui. L'idée de se rendre à Abilène par une telle chaleur le rebutait, mais il était prêt à se sacrifier pour faire plaisir à sa fille et à son gendre. Si cela n'avait été que de lui, il serait resté à la maison à jouer

aux dominos ! Tous les membres de la famille tinrent le même langage. Ils affirmèrent s'être ralliés à contrecœur à la proposition de la sortie afin de ne pas déplaire aux autres. En fait, les membres de la famille se dirent victimes de la pression que les autres avaient exercée sur eux.

Le paradoxe d'Abilène met en exergue le fait que des personnes raisonnables et sensés puissent, au contact des membres d'un groupe, commettre, de leur propre gré, des actions insensées et contraignantes. En somme, les victimes du Paradoxe d'Abilène font carrément le contraire de ce qu'ils veulent faire.

Précisions définitionnelles

Les victimes du Paradoxe d'Abilène conservent, au moment de la prise de décision, toute leur pensée critique. Aussi, ces victimes éprouvent un vif malaise (dissonance cognitive) eu égard à la nature de la décision émanant de leurs échanges avec leurs congénères. Ces victimes sont en quelque sorte déchirées par la présence d'une contradiction existant entre leur cognition et leur comportement (dilemme). Motivée par leur besoin de préservation de leurs acquis affectifs et/ou matériels, leur adhésion au choix retenu par le groupe n'est pas volontaire et inconditionnelle, mais contrainte et calculée. Les membres craignent qu'une séparation de leur groupe n'entraîne un étiolement de leurs acquis.

En plus d'être conditionnée par les besoins des membres, l'adhésion contrainte est fortement modulée par la perception naïve qu'entretiennent les membres sur les préférences de leurs collègues. Les victimes du Paradoxe d'Abilène sont persuadées que tous les autres membres du groupe partagent une opinion commune divergente de leur évaluation de la situation (ignorance pluraliste). Craignant d'être perçues par les autres comme des trouble-fête et éventuellement d'être ostracisées par ceux-ci, ces victimes du Paradoxe d'Abilène se comportent comme si elles étaient d'accord avec les propositions avancées par leurs collègues.

Par ailleurs, les membres du groupe, n'affichant qu'un consentement de façade (assujettissement à l'opinion majoritaire ou obligation de plaire aux autres), nourrissent de sérieux doutes à l'endroit des résultats escomptés. Le scepticisme tacite des victi-

mes du Paradoxe d'Abilène les confine dans une position de passivité. Prenant leurs distances par rapport aux choix du groupe (détachement décisionnel), ces victimes se contentent d'assumer un rôle de simple exécutant, tout en espérant l'intervention protectrice de la providence.

Lorsque confrontés aux conséquences désastreuses découlant de la prise de décision erronée du groupe, les victimes du Paradoxe d'Abilène expriment ouvertement des émotions négatives (insatisfaction, frustration, colère et conflit interpersonnel).

Le scepticisme tacite des victimes du Paradoxe d'Abilène les confine dans une position de passivité.

Finalement, le Paradoxe d'Abilène se veut un phénomène consubstantiel à l'expression d'un leadership déficient par absence ou inefficacité.

Applications organisationnelles

Nous proposons une application du Paradoxe d'Abilène à une entreprise familiale œuvrant dans le secteur de la récréologie forestière, à savoir l'exploitation d'une pourvoirie. Initialement, l'entreprise sélectionnée faisait partie d'un échantillon de cinq autres entreprises familiales n'ayant pu franchir avec succès la phase de lancement, soit une période de 24 mois subséquente à la constitution légale de l'entreprise³. Il s'agissait de rédiger six études de cas permettant l'identification des carences d'adaptation managériale au moyen du modèle de l'organisation apprenante élaboré par Argyris⁴. Lors des entrevues avec les propriétaires des entreprises, nous avons été étonnés de constater l'existence de fortes similitudes entre l'expérience vécue par les membres de l'entreprise n° 3 et les prescriptions du Paradoxe d'Abilène émanant de l'expérience personnelle de Jerry Harvey en 1971. Nous avons donc décidé d'isoler cette entreprise des cinq autres et d'analyser son funeste sort à la lumière du Paradoxe d'Abilène.

Méthodologie

L'entreprise analysée est une petite entreprise familiale exploitant une pourvoirie offrant à leurs hôtes la

possibilité de pêcher, de chasser, de faire des randonnées en forêt et de déguster les produits du terroir.

Les propriétaires de l'entreprise familiale sont trois frères et une sœur. Afin de garantir leur anonymat, des noms fictifs seront utilisés. De plus, la région où se sont déroulés les événements ainsi que l'époque seront passées sous silence.

Les quatre propriétaires de l'entreprise ont tous été interviewés individuellement. Le format des entretiens dirigés était le même pour les quatre participants à l'étude. Les entretiens duraient en moyenne 75 minutes et s'étalaient sur huit questions ouvertes présentées au tableau 1. Lors de la tenue des entretiens, aucun des participants ne connaissait le phénomène du Paradoxe d'Abilène.

La rencontre avec les participants eut lieu quatorze mois après l'abandon définitif des activités de démar-

rage de l'entreprise familiale. Au moment de la cueillette de l'information, l'âge des participants était le suivant : Réal (51 ans), Roland (46 ans), Roxane (42 ans) et Robert (35 ans).

Le choix du type d'instrument de cueillette de l'information s'est arrêté sur l'entretien dirigé. Cet instrument de création d'information s'avère particulièrement approprié pour le traitement de problématiques (prises de décision collective déficientes) ayant préalablement été balisées par un cadre conceptuel (Paradoxe d'Abilène)⁵. Qui plus est, à l'instar de l'entretien non directif, l'entretien dirigé permet la synthèse de données affichant une forte teneur émotionnelle⁶.

Conséquemment, pareille capacité de synthèse se révèle des plus congrues eu égard à l'objet de la présente analyse : un fiasco d'entreprise lors de la phase de lancement.

Tableau 1 – Questions de l'entretien dirigé

1. Connaissez-vous le phénomène du Paradoxe d'Abilène ?
 - Si oui, pouvez-vous le définir ?
2. Qu'est-ce qui vous a incité à créer cette entreprise avec les membres de votre famille ?
3. Vous sentiez-vous libre d'adhérer à ce projet ?
 - Si non, qu'est-ce qui faisait pression sur vous ?
4. Quels étaient vos sentiments au moment de la prise de décision de vous lancer en affaires ?
5. Quelle était votre évaluation des chances de succès de l'entreprise ?
6. Suite aux difficultés rencontrées et, finalement, à la fin prématurée du projet, décrivez la nature de vos sentiments ?
7. Décrivez la nature du leadership présent dans l'entreprise ?
8. Recommenceriez-vous la même aventure ?
 - Dites pourquoi ?

Résultats

Motivation à créer une entreprise

Après avoir vérifié le niveau de connaissances des participants relativement au Paradoxe d'Abilène, ceux-ci étaient invités à répondre à la deuxième question de l'entretien : qu'est-ce qui vous a incité à créer cette entreprise avec les membres de votre famille ? Il est intéressant de constater que les réponses des quatre participants présentent entre elles une indéniable similarité au chapitre de la peur de la sé-

paration (préservation des acquis) et d'une certaine forme d'ignorance pluraliste (croyance erronée à l'effet que les autres ont une position unifiée, diamétralement opposée à la vôtre). Tous les participants ont fait part d'une approche calculée et instrumentale où le retour sur l'investissement exigeait une prise de risque personnelle (peur de la séparation). De plus, les participants estimaient que les autres membres de la famille désiraient s'investir tout autant sinon plus qu'eux dans le projet (variante de l'ignorance pluraliste). Examinons certains extraits significatifs de leurs réponses.

Réal : « [...] Et puis, par hasard, je suis tombé sur une annonce dans le journal. Terre à vendre ! Il y avait un gars qui voulait vendre une terre de 92 acres. Ça fait pas mal grand. Je pense que c'est là que ça a cliqué. J'en ai parlé au reste de la tribu; la famille. [...] Il y avait tout ce qu'il fallait pour se partir une pourvoirie et attirer les touristes étrangers ou les plaisanciers d'ici. [...] Il n'y en a pas un qui m'ait dit non. Même que Roxane en rajoutait. Elle avait lu dans une revue que ce type d'entreprise-là constituait la voie de l'avenir du tourisme au Québec. Les gens venaient de l'Europe et de l'Asie pour faire des excursions sur le fleuve et observer les baleines. Elle disait que ça marchait très fort. Je vous le dis, ils avaient tous l'air plus emballé que moi du projet. Moi, je voyais ça juste comme un "sideline". Je gardais ma job de "chauffeur" d'autobus et je travaillais là-dessus entre mes "runs" du matin et du soir et les fins de semaine. [...] J'ai lancé une idée, un point c'est tout. Les gens étaient libres de la prendre ou de la laisser. »

Roland : « [...] J'ai suivi, un peu comme un mouton. C'est Réal qui a parti tout ça. Puis après, mon autre frère et ma sœur ont embarqué. À les entendre parler, c'était une mine d'or ! L'argent était pour pousser dans les arbres. J'aurais dû rester tranquille et écouter ma femme. [...] Mais si je décidais de ne pas embarquer et que ça marche, je manquais une maudite belle occasion de faire une passe. C'est un peu comme Loto-Québec. Si ton nom n'est pas sur la liste lorsque le gros lot sort, tant pis pour toi ! »

Roxane : « Je trouvais l'idée intéressante mais je ne me serais jamais engagée dans ce projet toute seule. [...] Je pensais surtout que ce serait bon pour Robert. L'usine de "plywood" avait fermé ses portes et il se cherchait une job. [...] J'étais bien prête à faire ma part, mais je ne voulais pas quitter mon emploi pour m'investir exclusivement dans cette aventure. [...] J'ai en quelque sorte suivi la parade. Ce sont les gars qui ont poussé pour qu'on fasse le "move" d'acheter le terrain. Il n'y avait pas seulement que Réal qui poussait. Roland et Robert ne donnaient pas leur place. »

Robert : « Ma situation était différente de celle des trois autres. Au moment où on a pris ensemble la décision, j'étais sans travail depuis deux mois environ. Je faisais des petites "jobines" ici et là mais rien de très payant. [...] Je me suis dit : après tout, faire ça ou faire autre chose. [...] Réal et Roxane nous en ont

mis plein les yeux. Roland ne parlait pas beaucoup. C'est un gars plutôt silencieux. [...] Réal avait même fait des plans sur des feuilles quadrillés. Il avait divisé son projet en trois phases. [...] Roxane nous avait dit que les gîtes forestiers, ça marchait très fort en Scandinavie. [...] Moi je voyais ça comme un placement. Si ça marche tant mieux ! Sinon, on n'avait seulement qu'à vendre le terrain et à rentrer dans notre argent. »

Nature du consentement

La troisième question de l'entretien permettait de sonder la nature de l'adhésion des participants au projet. Là encore, tous les participants affichent entre eux une nette ressemblance en matière de consentement au projet de création d'entreprise. Selon leurs réponses, la nature de leur consentement était fortement conditionnée par la pression qu'exerçaient sur eux les autres membres de la fratrie. Les extraits suivants mettent en lumière la présence d'un choix contraint chez les membres de l'entreprise.

Réal : « C'est sûr que j'étais libre de dire oui ou de dire non. Surtout que c'était mon idée. Mais, bien honnêtement, savoir ce que je sais aujourd'hui, je ne me serais jamais embarqué dans cette galère. Vous savez, c'est toujours facile de faire des reproches aux autres une fois que les choses sont faites. [...] Je suis allé de l'avant dans le projet à cause d'eux. Ce sont eux qui m'ont encouragé à continuer et à aller me renseigner auprès du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation; auprès de Tourisme Québec; auprès de la Société de la faune et des parcs du Québec. »

Roland : « Je me suis senti pris. Ça s'est fait d'une drôle de façon. Les trois voulaient s'embarquer dans cette patente-là. J'aurais pu refuser et c'est ça que j'aurais dû faire. Mais je me sentais mal à l'aise de ne pas m'impliquer dans une affaire de famille. Les trois auraient roulé ensemble puis moi je serai resté tout seul de mon bord. »

Roxane : « J'étais consciente de ce que je faisais. Je vous mentirais si je vous disais que ce fut une belle expérience. J'ai vécu des choses particulièrement éprouvantes. [...] Je pense que, fondamentalement, j'ai dit oui pour la famille. C'était une façon de nous rassembler et de faire quelque chose ensemble. [...] »

Robert : « Il n'y a personne qui m'ait cassé un bras pour dire oui. [...] Il faut toutefois préciser que j'ai dit

oui pas uniquement pour me trouver une job. Je me débrouillais avec les petits boulots que j'avais. J'ai dit oui parce que je sentais que ça leur faisait plaisir. Ils voulaient tous, du moins à l'époque, vivre une expérience de retour à la terre. [...] Ouais, je voulais, au plus profond de moi, leur faire plaisir. »

Sentiments au moment de la prise de décision

L'état émotionnel de tous les participants au moment de la prise de décision était tiraillé, à divers degrés, par une dissonance cognitive, à savoir que le choix personnel des participants était davantage le reflet supputé des préférences des autres que l'expression de leurs appétences intrinsèques. Pareille dissonance cognitive se traduisait par des remises en question et des craintes. Les exemples suivants nous éclairent sur la nature des sentiments des participants.

Réal : « C'est une chose de fantasmer dans un salon. C'est une autre chose de passer à la banque pour faire un emprunt de 25 000 \$, et ensuite de passer chez le notaire pour signer les papiers d'achat de la propriété. Je dois vous dire que je "filais" drôle. Je me suis posé la question à savoir si c'était vraiment ça que je voulais faire. [...] Je le faisais-tu pour moi ou pour les autres ? Je dois avouer que j'avais des doutes. »

Roland : « J'étais allé trop loin. On était tous rendus chez le notaire. Comme on dit, ce n'est plus le temps de te retenir quand tu as fait dans tes culottes. Je me suis dit : dans quelle affaire, Roland, t'es-tu embarqué ? [...] Je n'ai jamais été confortable avec ma décision. J'aurai dû "fourrer les brakes" chez le notaire et garder mon stylo dans ma poche. »

Roxane : « Vous savez, lorsqu'on était jeunes, on jouait à enlever les pétales d'une marguerite en disant à chaque pétale retirée : "je me marie, je ne me marie pas". J'étais comme ça lorsqu'on a signé les papiers pour s'incorporer et fonder notre entreprise familiale. »

Robert : « Je n'étais ni gai, ni triste. En fait, je ne savais plus au juste ce que je devais faire. Des fois, j'avais le goût de téléphoner au grand et de lui dire que je débarquais. Des fois, je me disais que c'était une occasion en or à ne pas manquer. [...] Financièrement, c'est une aventure qui m'a fait très mal. Mais ce qui est le plus tragique, c'est que maintenant la famille est disloquée. »

Le pronostic des participants relativement aux chances de succès de leur entreprise n'était pas des plus optimistes et ce, même au tout début de l'aventure.

Évaluation des chances de succès de l'entreprise

Le pronostic des participants relativement aux chances de succès de leur entreprise n'était pas des plus optimistes et ce, même au tout début de l'aventure. Les extraits des réponses des participants à la cinquième question de l'entrevue reflètent bien la présence généralisée d'un sombre pronostic.

Réal : « Au moment du lancement de l'entreprise, je pensais bien que nos chances étaient bonnes. Si tout le monde avait travaillé ensemble, on aurait augmenté beaucoup nos chances de réussir. Mais, ça n'a pas été long que j'ai commencé à déchanter. Je dirais que six mois après notre visite chez le notaire, j'ai commencé à avoir de sérieux doutes. [...] Une business ne peut pas fonctionner si tu ne t'en occupes pas. Il y en avait seulement deux sur quatre qui travaillaient : moi et Rolland. Les deux autres, Roxane et Robert, se prenaient pour des petits boss. »

Roland : « Depuis le tout début, j'ai eu le pressentiment que ça ne marcherait pas. Mais faut croire que je me chassais ça de la tête. [...] Ma femme ne voulait rien savoir du projet. Elle m'avait piqué toute une crise. Encore aujourd'hui, je ne sais pas pourquoi je me suis embarqué là-dedans. [...] J'ai travaillé tant que j'ai pu. [...] Réal a bien des défauts, mais il faut lui donner ça : lui aussi a beaucoup travaillé. Il n'a pas compté ses heures. Robert, ça ne valait pas de la "snoute". Il travaillait seulement quand ça lui disait. [...] Roxane a toujours été forte en gueule. Quand c'est le temps de travailler, zip, elle est disparue. [...] C'était impossible de réussir. »

Roxane : « Moi, ce qui m'a écoeurée dans tout ça, c'est qu'ils ont essayé de nous faire porter le chapeau, à moi et à Robert. Quand tu lances une idée, tu devrais être en mesure de l'assumer. À écouter parler Réal, le projet se faisait facilement en trois étapes, les doigts dans le nez. C'était comme faire un gâteau Duncan Hines. Tu verses le mélange dans le bol. Tu rajoutes du lait, tu brasses et c'est tout. Réal ne nous a jamais dit qu'il y aurait des "mottons" dans la pâte.

[...] On a acheté en avril et, à l'Action de Grâce, j'ai dit à mon chum que ça ne marcherait pas. »

Robert : « Dès le départ, l'entente n'avait pas d'allure. J'étais le seul à travailler à temps plein sur le projet. Tous les autres avaient un salaire et faisaient ça à temps perdu. Moi, j'étais prêt à en faire autant, mais pas plus que les autres. C'est là que j'ai commencé à diminuer. Je travaillais à temps plein là-dessus et je ne touchais pas une maudite "cenne". »

Sentiments au moment des difficultés et de la faillite de l'entreprise

Les réponses des quatre participants convergent parfaitement quant à leur état émotionnel face au dépressionnement de la situation. Tous les participants ont mentionné avoir vécu de l'insatisfaction et des frustrations durant la première année d'exploitation de l'entreprise. Qui plus est, tous les participants ont rapporté avoir éprouvé un sentiment de colère envers les autres membres de la famille. Enfin, un conflit majeur est venu secouer l'association des quatre membres de la fratrie. Certains extraits sont, à cet égard, fort exemplatifs.

Réal : « [...] C'est là que j'ai pété les plombs lorsqu'un soir de février, Robert est venu chez nous pour me demander de racheter sa part. Lui qui s'était poigné le beigne pendant toute l'année ! Là, je lui ai dit ma façon de penser. Je vous le dis que ça "skaquait" dans la maison. [...] Racheter sa part, avec quel argent ! [...] Ce soir-là, j'en ai pleuré une "shot". Peu de temps après, environ deux semaines, ça été le tour de Roxane. Elle voulait elle aussi retirer ses billes de l'entreprise. C'est là qu'on a eu un conseil de famille chez Roland. Seulement les quatre enfants, pas de conjoints ! On s'est finalement dit ce qu'on pensait vraiment. »

Roland : « Moi, je ne suis pas un gars qui parle beaucoup. Mais là, j'en avais plein mon casque. [...] Je dois dire que j'étais en maudit après mon frère Réal pour nous avoir placé dans un tel borbier. J'étais aussi en maudit après les deux autres qui jouaient aux victimes et qui voulaient sacrer leur camp et nous "dumper" toute la merde. Comme solidarité, on repassera ! Ça, je l'aurai toujours sur le cœur. Réal, là-dessus, a été correct. Il ne s'est pas poussé lorsque le bateau était en train de couler. [...] Après le fameux meeting du 3 mars, la famille n'existe plus. C'était

devenu chacun pour soi. Le lendemain, j'ai téléphoné à Réal et je lui ai dit qu'on avait besoin de monsieur RE/MAX. »

Roxane : « Moi, si on n'avait laissée tranquille, je ne me serais jamais embarquée là-dedans. [...] Je suis devenue en colère lorsque Réal s'est mis à crier après moi. Là, c'était le bout du bout. C'était celui qui avait eu cette idée lumineuse qui me faisait des reproches. [...] Moi, je voulais débarquer. Je ne voulais pas aller plus loin dans cette connerie. J'avais déjà englouti assez d'argent dans cette aventure. »

Robert : « Ce que je ne comprends pas là-dedans, c'est que si son projet était si bon, pourquoi il ne voulait pas racheter ma part. Je le sais que ce n'est pas correct de penser comme ça, mais j'ai le feeling de m'être fait royalement rouler par ma famille. [...] C'est sûr que Réal est le plus grand responsable, mais les deux autres ne sont pas blancs comme neige. Ils ont tous approuvé son maudit projet de fou. »

Nature du leadership organisationnel

Les participants partagent la même évaluation de la nature du leadership présent dans l'entreprise familiale. Selon eux, le leadership était carenciel à cause principalement de l'ignorance des membres de l'entreprise. Certains extraits mettent admirablement bien en exergue la présence d'un tel leadership lacunaire en matière de connaissances en récréologie forestière.

Réal : « Je croyais bien faire, mais je n'avais pas de connaissances sur l'industrie touristique. En plus, je n'avais jamais fait de ma vie un plan d'affaires. Tout ce que je connaissais, c'était comment hypothéquer ma maison. [...] Je l'avoue, je ne connaissais rien aux goûts des consommateurs et au service à la clientèle dans une pourvoirie. Il y en a qui se sont servis de ça pour me "blaster". Mais ces gens-là étaient tout aussi ignorants que moi. [...] C'est facile de cracher dans la soupe une fois que tu t'es servi. »

Roland : « On connaissait rien de rien là-dedans. Réal "chauffe" des autobus, Roxane travaille dans un dépanneur puis Robert faisait du "plywood". Moi, j'ai une station-service et je fais de la mécanique générale. Que voulez-vous qu'on fasse dans le bois ? Il n'y en a pas un dans la gang qui est capable de faire la différence entre un sapin et une épinette. On a rêvé debout les yeux grands ouverts. »

Roxane : « Réal a essayé de prendre le “lead” de la business, mais il ne connaissait rien. Ce n’est pas parce que tu as lu deux ou trois articles sur l’industrie récréotouristique que tu peux te lancer là-dedans et avoir du succès. Personne parmi nous n’avait les connaissances financières et techniques pour se lancer dans une telle aventure. »

Robert : « On a eu tout le monde une belle leçon d’humilité. Quand tu veux jouer les “petits Jos connaisseurs”, la plupart du temps ça te pète en plein dans la face. Ça ne prend pas un gros quotient intellectuel pour comprendre ça. Là-dessus, on a tous été stupides. On a tous voulu jouer à Daniel Boone. »

Intention de recommencer la même aventure

Aucun des quatre participants n’a exprimé l’intention de recommencer la même aventure. Ils admettent tous avoir commis une erreur, voire une folie. Les extraits suivants soulignent, entre autres, l’amertume et les regrets des membres de l’entreprise.

L’émergence d’un consensus rapide constitue souvent le prodrome d’un profond dysfonctionnement groupal.

Réal : « Regardez-moi dans les yeux : “never, over my dead body”. C’est-tu assez clair ? Ça été une catastrophe ! [...] Semble-t-il qu’on n’est jamais trop vieux pour commettre des erreurs. J’en ai commis toute une ! [...] Là, présentement, je rembourse mes dettes à chaque mois à la banque. Heureusement que je n’ai pas touché à mes RÉER. Faut quand même le faire ! Je fais des versements à la banque, avec des intérêts, pour un voyage en enfer ! Plus stupide que ça, tu meurs ! »

Roland : « Oh que non ! Jamais de la vie ! Ça été une erreur de a à z. [...] On n’a jamais eu un “crisse” de client ! Par contre, sans trop le savoir, on a créé une entreprise de démolition. On a démolé la famille; on a démolé notre compte de banque; et on a démolé notre réputation. Tout le monde au village est au courant de nos chicanes et de nos dettes. [...] C’est bien spécial, ce que j’ai vécu. Quand tu dis que tes propres frères et ta propre sœur font un détour pour aller “gazer” ailleurs ! [...] Pour moi, personnellement, ça été l’enfer.

Je suis passé à deux doigts d’un divorce à cause de ça. »

Roxane : « Non ! Non ! Une fois, c’est assez. Je l’avoue, nous avons fait une erreur. L’essentiel, maintenant, c’est de tourner la page et de passer à autre chose. Comme dit la chanson, si je pouvais “rewinder” ma vie, je n’aurais jamais fait ça. J’aurais dû arrêter Réal quand c’était le temps. J’ai voulu aider Robert et ça m’est revenu en pleine face. [...] Aujourd’hui, on ne se parle plus. Je ne sais pas si la famille va reprendre un jour. Peut-être avec le temps ! »

Robert : « Jamais ! Je ne suis pas maso à ce point-là. [...] Des fois, je m’en veux tellement. Ça allait tellement bien avant. Moi, ce que je veux c’est une job, cinq jours par semaine, neuf à cinq. Je n’ai jamais voulu dans la vie devenir millionnaire et travailler comme un débile. Moi, ça ne m’intéresse pas d’être un entrepreneur et d’être obligé de travailler le soir et les fins de semaine. Je veux un salaire et ne pas me “bâdrer” du reste.

Discussion et interprétation

Les informations recueillies au moyen des entretiens avec les quatre membres de l’entreprise familiale ayant rendu l’âme lors de sa phase de lancement se révèlent particulièrement éclairantes quant aux effets insidieux de l’obtention d’un consentement spontané des membres d’un groupe. L’étude des tribulations des quatre entrepreneurs indique que la détérioration rapide de la viabilité de l’entreprise n’est pas tributaire d’une gestion lacunaire des conflits, mais plutôt d’une gestion carencielle de l’accord. L’émergence d’un consensus rapide constitue souvent le prodrome d’un profond dysfonctionnement groupal. Ayant fait l’économie d’un examen critique et serré des propositions avancées, les membres du groupe participent, à leur insu, à une prise de décision déficiente. Il importe donc pour les dirigeants d’entreprise de se montrer particulièrement circonspects à l’endroit des accords obtenus dans la facilité. Ceux-ci doivent sérieusement se questionner sur la plausibilité d’un choix collectif de qualité obtenu rapidement et facilement.

La gestion fautive de l’accord survenu entre les quatre membres de l’entreprise familiale analysée apparaît découler de la présence de quatre syndromes d’étiologie de la qualité décisionnelle, à savoir : 1) le syndrome de la témérité, 2) le syndrome de l’homogénéité

néité, 3) le syndrome de la futilité et 4) le syndrome de la mutité. L'existence de ces syndromes a d'ailleurs été signalée par certains chercheurs⁷. Examinons la teneur de chacun d'eux.

Le syndrome de la témérité repose sur une absence de peur de l'inconnu. Les gens qui en sont victimes recourent à la banalisation des efforts requis pour atteindre un résultat. Leur tendance à sous-estimer arrogamment les difficultés peut, malheureusement, induire en erreur les gens de leur entourage. Faussement convaincus de la facilité déconcertante de l'entreprise qui leur est proposée, ces gens s'engagent candidement dans des activités excédant de beaucoup leur niveau de compétences. L'expression anglaise « a walk in the park » traduit très bien l'état d'esprit des gens mystifiés par ce syndrome. L'analyse du contenu des réponses des quatre participants à l'étude permet d'identifier Réal, l'aîné de la famille, comme le principal agent inducteur du syndrome de la témérité. Les trois extraits suivants démontrent fort bien l'expression du syndrome de la témérité.

Réal : « Je me suis dis que n'importe quel "smatte" était capable de faire ça. »

Roland : « C'est Réal qui a parti tout ça. Puis après, mon autre frère et ma sœur ont embarqué. À les entendre parler, c'était une mine d'or ! »

Roxane : « À écouter parler Réal, le projet se faisait facilement en trois étapes, les doigts dans le nez. C'était comme faire un gâteau Duncan Hines. »

Le deuxième syndrome, celui de l'homogénéité, se résume à la convergence des modes de pensée des membres de l'entreprise. Provenant du même milieu familial, habitant la même région et affichant un degré de scolarité sensiblement analogue – aucun des participants à l'étude n'a complété son secondaire cinq –, les quatre membres de l'entreprise familiale ont été soumis à un processus de socialisation passablement similaire ayant principalement pour effet l'homogénéisation de leurs conceptions (perceptions et cognitions) du monde. Il est bien connu que le manque de diversité culturelle ou paradigmatique a tendance à confiner les individus dans l'adoption de positions rigides et réductionnistes⁸.

Le syndrome de la futilité est très présent dans la problématique investiguée. Il est étonnant de constater

que les membres de l'entreprise ont investi collectivement tout près de 200 000 \$ dans un projet tout à fait secondaire. En aucun temps les échanges avec les membres de l'entreprise n'ont permis d'identifier la présence d'une passion certaine et soutenue pour l'exploitation d'une pourvoirie. Pour certains, cette activité était une occasion d'affaires ou une toquade passagère; pour d'autres, elle s'est rapidement révélée une contrainte. Les extraits suivants mettent en lumière l'existence, chez les membres de la famille, du syndrome de la futilité.

Réal : « Moi, je voyais ça juste comme un "sideline". Je gardais ma job de "chauffeur" d'autobus et je travaillais là-dessus entre mes "runs" du matin et du soir et les fins de semaine. [...] Pour moi, c'était une activité secondaire qui, si on travaillait ensemble, pouvait être rentable. [...] Je voyais ça surtout comme un "trip". Une sorte d'évasion dans la nature. Je n'en ai jamais fait une question de vie ou de mort. »

Roland : « Mais, si je décidais de ne pas embarquer et que ça marche, je manquais une maudite belle occasion de faire une passe. C'est un peu comme Loto-Québec. Si ton nom n'est pas sur la liste lorsque le gros lot sort, tant pis pour toi ! »

Roxane : « J'étais bien prête à faire ma part, mais je ne voulais pas quitter mon emploi pour m'investir exclusivement dans cette aventure. Il n'était pas question pour moi de quitter le village pour aller vivre dans le fin fond d'un rang. »

Robert : « Je me suis dis : après tout, faire ça ou faire autre chose. [...] Moi, je voyais ça comme un placement. Si ça marche tant mieux ! Sinon, on n'avait seulement qu'à vendre le terrain et à rentrer dans notre argent. »

Le syndrome de la témérité repose sur une absence de peur de l'inconnu. Les gens qui en sont victimes recourent à la banalisation des efforts requis pour atteindre un résultat.

Enfin, le dernier syndrome, celui de la mutité, fait référence à l'existence d'une spirale du silence occultant les désaccords existant entre les membres du groupe. Largement analysée par bon nombre d'au-

teurs⁹, la spirale du silence est en fait la conséquence de l'ignorance pluraliste, c'est-à-dire la croyance non fondée d'une personne à l'effet que les autres partagent une position commune divergente – en teneur ou en intensité – de la sienne. Afin d'éviter les affres de la marginalisation, la personne, se croyant à tort minoritaire, se campe dans un silence protecteur. Dans le cas qui nous intéresse, il aura fallu tout près d'un an pour que les membres de l'entreprise familiale brisent le cycle de la spirale du silence.

Conclusion

La présente étude empirique se veut une tentative d'explication de comportements groupaux irrationnels. S'inscrivant dans une perspective d'étude de cas, l'analyse proposée brosse d'intéressantes pistes de réflexion via l'application du concept de Paradoxe d'Abilène. Encore qu'affichant une appréciable tendance à la corroboration des énoncés prescriptifs du Paradoxe d'Abilène, les données de l'étude demeurent fragmentaires et ce, précisément à cause de l'absence d'un devis de recherche comparatif quasi expérimental. Seule la comparaison systématique de plusieurs entreprises, théâtres de fiascos décisionnels et présentant une substantielle variance en matière entre autres de taille, de secteur d'activités, d'accréditation syndicale et de culture organisationnelle, permettrait d'isoler beaucoup plus finement les variables propres au Paradoxe d'Abilène. ■

Notes et références

¹ Gérard Ouimet est psychologue et politologue, professeur agrégé de psychologie organisationnelle et de management ainsi que directeur des programmes de certificat à l'école des HEC de Montréal.

- ² Harvey, J. (1974). « The Abilene Paradox : The Management of Agreement », *Organizational Dynamics*, vol. 17, p. 63-80; Harvey, J. (1988). *The Abilene Paradox and other Meditations on Management*, San Diego, CA, Lexington Books.
- ³ Fleming, Q.J. (2000). *Keep the Family Baggage out of the Family Business : Avoiding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Businesses*, New York, Simon & Schuster; Hilburt-Davis, J. et W. Jr. Gibb Dyer. (2002). *Consulting to Family Businesses*, San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer; Posa, E.J. (2003). *Family Business*, Mason, Ohio, South-Western College Pub.
- ⁴ Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, Malden, MA, Blackwell Publishing.
- ⁵ Leary, M.R. (2000). *Introduction to Behavioral Research Methods*, Boston, MA, Allyn & Bacon.
- ⁶ Pittenger, D.J. (2002). *Behavioral Research Design and Analysis*, New York, McGraw-Hill.
- ⁷ Harvey, M., M.M. Novicevic, M.R. Buckley et J.R.B. Halbesleben (2004), «The Abilene Paradox after Thirty Years : A Global Perspective », *Organizational Dynamics*, vol. 33, n° 2, p. 215-226.
- ⁸ Daft, R.L. (2004). *The Leadership Experience*, Mason, Ohio, Thomson, South-Western.
- ⁹ Glynn, C., A. Hayes et J. Shanahan (1997). « Perceived Support for One's Opinions and Willingness to Speak Out : A Meta-Analysis of Survey Studies on the 'Spiral of Silence' », *Public Opinion Quarterly*, vol. 61, n° 3, p. 452-463; Sternberg, R. (1998). « Cost and Benefits of Defying the Crowd in Science », *Intelligence*, vol. 26, n° 3, p. 209-215; Taylor, G. (1982). « Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence : A Formal Analysis », *Public Opinion Quarterly*, vol. 46, n° 3, p. 311-335.

Maîtrise en



GESTION DE PROJET



L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
ou au Bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur : (418) 545-5012



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011. Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.ca

www.uqac.ca

La gestion des connaissances à la MRC du Domaine-du-Roy

Mario Gagnon ¹
MRC du Domaine-du-Roy

Introduction

À l'ère de l'économie du savoir, nul n'oserait mettre en doute l'importance croissante des connaissances dans les organisations. Pourtant, bien peu d'organisations publiques peuvent, aujourd'hui, se targuer d'avoir intégré des processus de gestion des connaissances à leurs pratiques courantes de gestion². Notre organisation, la Municipalité régionale de comté (MRC) du Domaine-du-Roy, ayant récemment amorcé une démarche en ce sens, le présent article présentera l'essence de cette démarche et les premiers résultats concrets découlant de sa mise en œuvre.

La gestion des connaissances doit cibler les connaissances importantes d'une organisation.

Mise en contexte

Fondée il y a un peu plus de vingt ans, la MRC du Domaine-du-Roy a été, ces dernières années, comme l'ensemble des MRC au Québec, la terre d'accueil d'un grand nombre de responsabilités confiées au monde municipal. Depuis sa création, la MRC peut compter sur un directeur général et un responsable de l'aménagement du territoire. L'organisation repose en grande partie sur la compétence et le dévouement de ces personnes qui ont accumulé, au fil des ans, une foule de connaissances que l'on ne retrouve pas dans les archives. Jusqu'à maintenant, cette stabilité a permis à la MRC de retirer de nombreux bénéfices et elle a grandement facilité l'assimilation de ses nouvelles responsabilités. Une ombre plane cependant à l'horizon avec leur départ à la retraite à moyen terme. Il est donc hautement souhaitable que la MRC puisse capitaliser leurs connaissances avant qu'ils ne quittent définitivement.

Définition de la gestion des connaissances

Ce concept étant relativement nouveau pour la plupart des organisations publiques et leurs gestionnaires, j'ai reproduit une définition³ résumant bien ce qu'est la gestion des connaissances : « C'est une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation / en lien avec ses orientations stratégiques et ses besoins d'innovations et d'amélioration de compétitivité / supportée par une infrastructure technologique et organisationnelle / avec l'humain comme premier lieu d'interaction et de création de connaissance ».

Il est important de noter que la gestion des connaissances doit cibler les connaissances importantes d'une organisation. Ces connaissances doivent être en lien avec ses orientations stratégiques ou reliées aux dossiers qui revêtent une importance particulière. Il serait parfaitement utopique, fastidieux et inutile de tenter de tout capitaliser.

Le concept de la gestion des connaissances

L'objectif de cet article n'est pas de familiariser le lecteur avec le concept de la gestion des connaissances, mais il est pertinent de s'y attarder afin de bien saisir toute la portée de la gestion des savoirs. Nous verrons donc ci-après quelques extraits de deux documents traitant de ce concept, en faisant certains liens avec la démarche de la MRC.

Le premier document, « La gestion du savoir et des connaissances : apprendre en comparant les expériences »,

ces des entreprises du secteur privé et des organisations du secteur public », émane de l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) et dresse certains constats particulièrement évocateurs relativement à la gestion du savoir et des connaissances, notamment pour les organisations publiques :

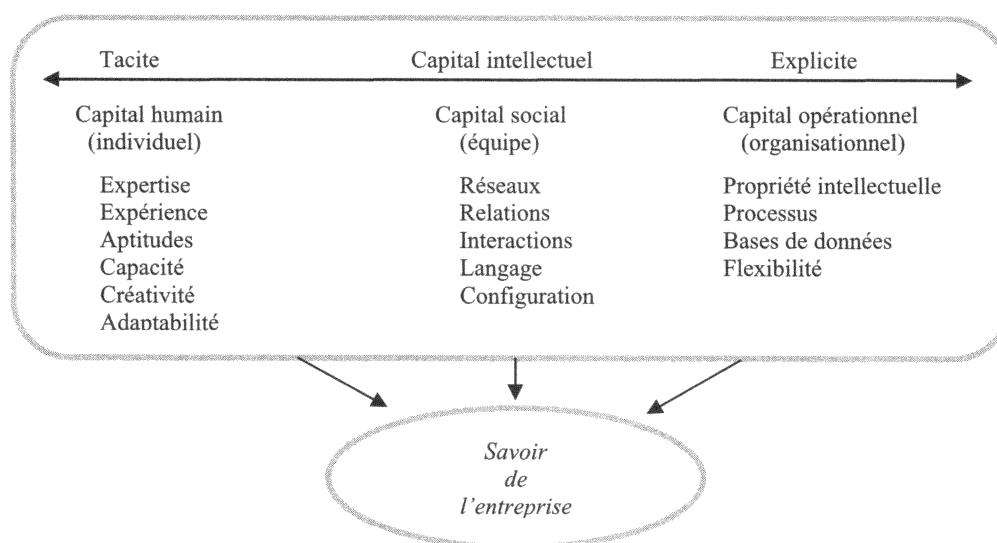
- la grande majorité des entreprises leaders du secteur privé ont aujourd'hui une politique active de gestion des connaissances, ce qui n'est pas le cas cependant pour les organisations du secteur public;
- les organisations du secteur public risquent aujourd'hui de prendre du retard par rapport aux entreprises privées précurseurs dans ce domaine, et cela risque d'avoir des conséquences néfastes pour elles;
- les instances publiques échouent régulièrement à bien maîtriser la mise en œuvre de leurs grands projets en matière de technologie de l'information.

Le premier constat traduit bien toute l'importance que les organisations devraient accorder à la gestion des connaissances. Toutefois, peu d'organisations du secteur public ont adopté des pratiques de gestion en ce sens. Il est cependant compréhensible que ces dernières soient moins enclines à investir dans une telle démarche puisque l'avantage concurrentiel qui en découle n'est pas aussi vital que pour les entreprises pri-

vées. Le second constat met en lumière le risque pour les entreprises du secteur public de négliger la gestion des connaissances car, de nos jours, la main-d'œuvre est de plus en plus qualifiée et elle tend à privilégier des emplois pouvant lui offrir de meilleures perspectives de carrière par l'amélioration de ses connaissances. Les organismes publics risquent ainsi de prendre un retard qui pourrait, à long terme, les priver des meilleures ressources. Cela n'est pas sans conséquences puisque les entreprises privées produisent de plus en plus de biens et de services qui intègrent une part croissante de biens immatériels faisant directement concurrence au secteur public tels que l'éducation, la santé, la science, la sécurité et l'accès aux connaissances. Le troisième constat émet une sévère mise en garde face à la possibilité d'échec qui plane sur les grands projets impliquant l'utilisation des technologies de l'information (TI) dans le secteur public, et comme les TI sont une des composantes obligatoires de la gestion des connaissances, au même titre que les interactions humaines, cette mise en garde est importante. Ce constat nous a ainsi amenés à faire preuve de prudence dans l'utilisation des TI dans le cadre de notre démarche.

Plus loin dans ce document, on retrouve une figure intéressante (voir figure 1 que nous avons reproduite) qui illustre bien la composition du capital de connaissances d'une organisation.

Figure 1 – L'essence de la connaissance



Le second document s'intitule : « Gestion des connaissances : outils et applications du *Knowledge management*. Dans cet ouvrage, l'auteur fait une distinction intéressante entre trois termes proches, fréquemment utilisés dans le même contexte, parfois pour désigner les mêmes choses. Pourtant, ces termes recouvrent des réalités très différentes.

Donnée et information

Une donnée est un élément brut qui n'a pas encore été mis en contexte, par exemple : « 30°C ». Cette donnée devient par contre une information lorsqu'on lui ajoute un contexte : « Il fait 30°C à Roberval ». Une information naît donc de la compréhension des relations qui peuvent exister entre les données.

Connaissance

Voyons comment cette information devient une connaissance en utilisant l'exemple précédent : « Il fera 30°C demain à Roberval ». Cette information nous permet de savoir qu'il fera chaud demain à Roberval et nous allons nous habiller en conséquence. On peut donc considérer que la connaissance devient une information comprise qui permet d'aboutir à une action.

Cet exemple illustre bien qu'une information pour une personne peut être une connaissance pour une autre en mesure de l'interpréter et de l'utiliser. Une démarche de gestion des connaissances permet cette interprétation qui donnera l'occasion à la première personne d'utiliser également cette information dans le cadre de son travail quotidien.

Les formes de connaissances

Plus loin dans le livre, on présente le modèle de *Nonaka et Takeuchi* qui définit deux formes de connaissances : tacite et explicite. La connaissance tacite est celle que possèdent les individus, elle n'est pas formalisée et est difficilement transmissible. Ce sont les expériences, l'intuition, les secrets du métier qu'un individu a acquis au fil des ans. C'est cependant la forme de connaissance la plus importante pour initier un processus de création de nouvelles connaissances. Elle constituerait de 85 % à 90 % de la connaissance d'une organisation et elle est essentiellement détenue par les individus, comme enfermée dans leur tête. La connaissance explicite est formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables.

Ce sont les informations concernant les dossiers, les processus, les projets, les clients, les fournisseurs, etc. En d'autres termes, ce sont les documents qui peuvent être capturés (collectés ou numérisés) et partagés par un système d'information.

On peut considérer que la connaissance devient une information comprise qui permet d'aboutir à une action.

Les limites de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances repose sur trois facteurs essentiels : humain, organisationnel et technologique, et chacun soulève des problèmes qui ralentissent la mise en œuvre d'une démarche. En regard du facteur humain, il s'agit d'un frein énorme puisqu'il faut souvent convaincre les gens de partager leurs connaissances. À la MRC, nous n'avons cependant pas vécu cette problématique puisque le personnel cadre a accepté avec empressement de partager ses connaissances. Le problème en lien avec le facteur organisationnel émane de la structure pyramidale des organisations qui ne facilite pas l'échange des connaissances. Dans le cadre de notre démarche, compte tenu que les personnes ciblées dans l'organisation pour y participer sont directement en liens hiérarchiques, ce problème ne s'est également pas posé. Finalement, le frein lié aux technologies provient du fait que les technologies actuelles ne sont pas en mesure de gérer les connaissances tacites. Bien que ce frein puisse à lui seul décourager toute tentative d'implantation d'une démarche de gestion des connaissances, nous avons toutefois considéré qu'une capitalisation dans le cerveau d'un individu valait mieux que pas de capitalisation du tout, et qu'attendre le développement d'un outil technologique risquait de renvoyer notre démarche aux calendes grecques.

La mise en œuvre d'une démarche

La mise en œuvre d'une démarche peut suivre deux stratégies différentes : la stratégie de l'échange et celle de la codification. La première favorise l'échange entre les individus par la mobilisation des connaissances tacites et laisse peu de place aux documents. La seconde accorde une place importante à la codification des données; son objectif est d'assurer le partage et la transmission de l'information au sein de l'orga-

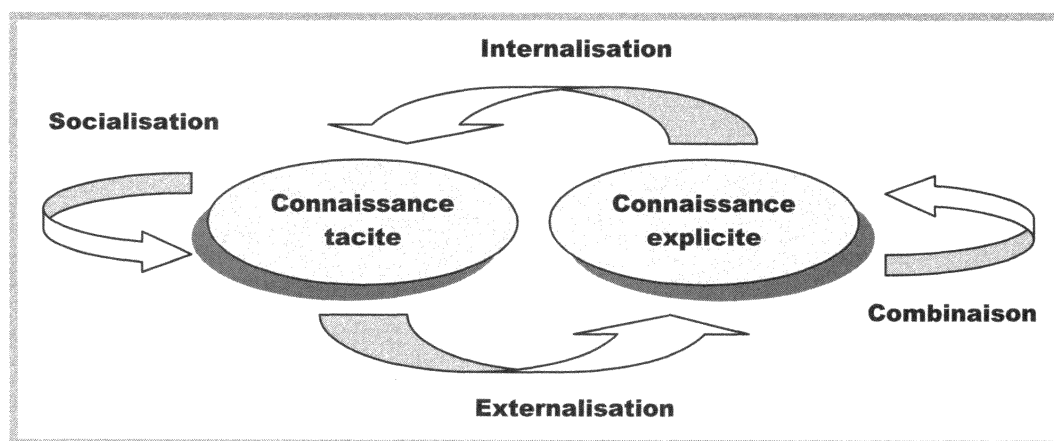
nisation afin de la rendre disponible au plus grand nombre; en outre, elle est fortement axée sur la technologie. L'auteur mentionne toutefois qu'il est important de garder à l'esprit qu'un projet de gestion des connaissances n'est pas un projet informatique ou de gestion de l'information. À la MRC du Domaine-du-Roy, nous avons retenu les deux stratégies pour l'implantation de notre démarche : la stratégie de l'échange parce que la taille réduite de notre organisation facilite les interactions humaines. Cette stratégie vise l'amélioration du capital humain (voir figure 1) en favorisant une gestion des connaissances plus individuelle, orientée vers la mobilisation des connaissances tacites (expériences, expertises, aptitudes, etc.). La codification sera également utilisée puisqu'elle permet la capitalisation de plusieurs connaissances

importantes présentes sous forme de documents. Notons ici que la proximité des employés de la MRC permet de recourir à cette stratégie, malgré l'absence d'un outil technologique spécialisé pour diffuser les connaissances.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi

La littérature en matière de gestion des connaissances révèle que *Ikujiro Nonaka* et *Irotaka Takeuchi* sont des incontournables dans ce domaine. C'est d'ailleurs à partir de leur modèle (reproduit à la figure 2) que nous avons élaboré nos processus formels de capitalisation des connaissances, comme nous le verrons d'ailleurs plus loin.

Figure 2 – Modes de transfert de la connaissance



Les deux auteurs émettent l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des différentes interactions possibles entre les connaissances tacites et explicites. Ce modèle identifie quatre modes de transfert : la socialisation, l'externalisation, l'internalisation et la combinaison.

La socialisation : tacite vers tacite

La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit donc de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut très bien se faire sans échanges verbaux. En effet, la transmission d'un tour de main s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout la pratique. La clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.

L'externalisation : tacite vers explicite

L'externalisation est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances explicites sous la forme de concepts, de modèles ou d'hypothèses. La modélisation d'un concept est très souvent déclenchée par le dialogue et l'échange avec d'autres individus.

L'internalisation : explicite vers tacite

L'internalisation est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. Typiquement, cette conversion est un processus d'apprentissage avec des supports, des documents, des manuels, etc.

La combinaison : explicite vers explicite

La combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

Ces quatre modes de transfert des connaissances peuvent être utilisés pour la création de nouvelles connaissances. Toutefois, pour nous simplifier la tâche, nous avons exclu l'externalisation pour amorcer notre démarche.

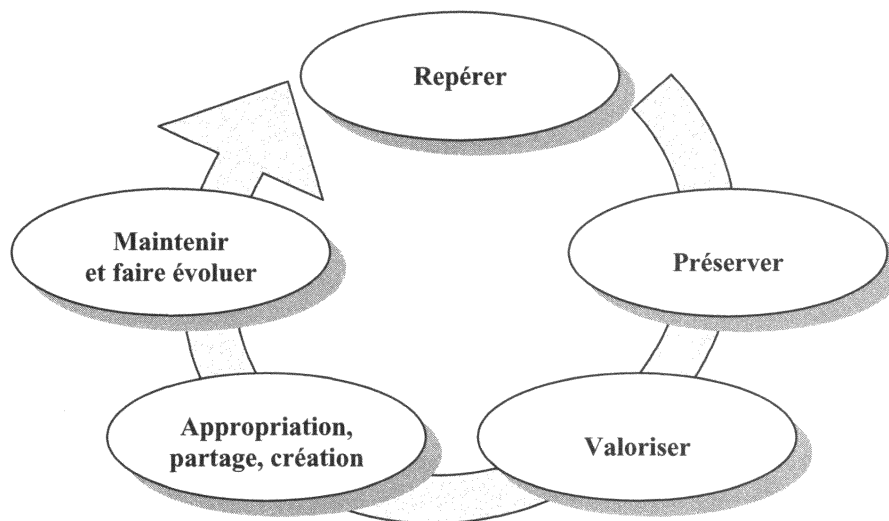
La démarche de la MRC du Domaine-du-Roy

La démarche de la MRC est inspirée de la chaîne de valorisation des connaissances tirée du volume de

Gilles Balmissse et que nous avons reproduite à la figure 3.

Notre démarche a été élaborée en gardant à l'esprit que très peu d'organisations publiques ont réussi jusqu'ici à mener à bien des projets de gestion des connaissances. En ce sens, nous nous sommes limités aux trois premières étapes de la figure 3 pour l'année d'implantation. De plus, notre démarche pour la première année se concentre uniquement sur une capitalisation de haut en bas des connaissances de l'organisation, c'est-à-dire des cadres supérieurs vers leurs adjoints respectifs (les destinataires de la capitalisation) dans les deux domaines d'application les plus importants pour la MRC : la direction générale et l'aménagement du territoire. Mentionnons toutefois le potentiel fort intéressant d'éventuelles capitalisations de bas en haut et horizontales qui pourraient s'ajouter à la démarche à compter de l'an 2.

Figure 3 – Chaîne de valorisation



Identification des connaissances à capitaliser (repérer)

L'identification des connaissances est la première étape d'une démarche de gestion des connaissances. Il s'agit d'une étape fondamentale qui consiste à identifier, localiser et caractériser les connaissances stratégiques que l'on souhaite capitaliser, en distinguant les connaissances tacites des connaissances explicites. Pour y parvenir, nous avons d'abord dressé une liste

des connaissances qui nous apparaissaient les plus susceptibles de faire l'objet de la démarche, et nous avons également passé en revue le système de gestion documentaire de la MRC. Une fois l'identification complétée, nous avons déterminé, pour chacune des connaissances retenues, le mode de transfert le plus approprié pour en effectuer la capitalisation. À la suite de cet exercice, nous avons une liste de connaissances dans chacun des domaines d'application de la démarche.


Les processus de transfert (préserver)

Les différents processus de transfert constituent la deuxième étape d'implantation et ils sont le cœur de notre démarche. Nous présentons ici les processus de transfert que nous avons élaborés pour chacun des modes de transfert retenu.

La socialisation : tacite vers tacite

La socialisation (voir tableau 1) est le processus de transfert des connaissances tacites pour la création de nouvelles connaissances tacites, et l'échange entre deux individus constitue le meilleur moyen de créer et de partager ces connaissances. Cette capitalisation s'effectue dans le cerveau des individus.

Tableau 1 – Processus de capitalisation : socialisation


Socialisation	
	1. Rencontres bimestrielles distinctes, à des dates prédéterminées, entre les participants de chacun des domaines d'application.
	2. Échanges, lors des rencontres, sur les connaissances difficilement transmissibles sous forme de documents et préalablement identifiées, à savoir : les réussites, les leçons tirées, les expériences, l'intuition, les secrets du métier, etc.
	3. Délégation de tâches afin de confirmer l'acquisition et l'intégration des nouvelles connaissances dans le quotidien des destinataires de la capitalisation.
	4. Évaluation du niveau d'intégration des connaissances dans le travail quotidien des destinataires de la capitalisation, au fil des rencontres, par les cadres supérieurs.
	5. Retour sur certaines connaissances lors des rencontres bimestrielles subséquentes (si nécessaire).

L'internalisation : explicite vers tacite

L'internalisation (voir tableau 2) est le processus de conversion de connaissances explicites en connais-

sances tacites, et ce processus d'apprentissage est initié à partir de documents, de manuels, etc. Tout comme pour la socialisation, cette capitalisation s'effectue également dans le cerveau des individus.

Tableau 2 – Processus de capitalisation : internalisation

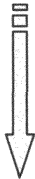
Internalisation	
	1. Transmission par les cadres supérieurs via Outlook (ou en main propre pour des documents non disponibles sur un support numérique) des documents préalablement identifiés aux destinataires de la capitalisation et ce, avant les rencontres bimestrielles.
	2. Lecture obligatoire des documents avant les rencontres bimestrielles par les destinataires de la capitalisation.
	3. Évaluation de la compréhension des documents et interprétation de ceux-ci lors des rencontres bimestrielles.
	4. Délégation de tâches afin de confirmer l'acquisition et l'intégration des nouvelles connaissances dans le quotidien des destinataires de la capitalisation.
	5. Évaluation du niveau d'intégration des connaissances dans le travail quotidien des destinataires de la capitalisation, au fil des rencontres, par les cadres supérieurs.
	6. Retour sur certains documents lors des rencontres subséquentes (si nécessaire).

La combinaison : explicite vers explicite

Définie comme le processus qui permet la création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'autres connaissances explicites, la combinaison est le troisième mode de transfert utilisé dans le cadre de

notre démarche. Le tableau 3 nous montre le processus de capitalisation de ce mode de transfert. Contrairement aux modes de transfert précédents, la combinaison permet une capitalisation sur un support d'information, qui demeure dans l'organisation en cas de départ.

Tableau 3 – Processus de capitalisation : combinaison

Combinaison	
	1. Transmission par les cadres supérieurs via Outlook (ou en main propre pour des documents non disponibles sur un support numérique) des documents préalablement identifiés aux destinataires de la capitalisation et ce, avant les rencontres bimestrielles.
	2. Lecture obligatoire des documents avant les rencontres bimestrielles par les destinataires de la capitalisation.
	3. Évaluation de la compréhension des documents et interprétation de ceux-ci lors des rencontres bimestrielles.
	4. Production par les destinataires de la capitalisation, à la suite des rencontres, d'un document synthèse démontrant la compréhension du dossier.
	5. Validation du document synthèse par le directeur général ou le responsable de l'aménagement du territoire afin de s'assurer que les documents produits sont fiables et que les destinataires ont une bonne compréhension des différents dossiers traités.
	6. Transmission de l'information capitalisée à la technicienne en gestion documentaire de la MRC.
	7. Classement et indexation de l'information avec Logimage ⁴ , selon les différents thèmes et selon les pratiques généralement reconnues en matière de gestion documentaire.

La distribution (valoriser)

Troisième et dernière étape pour l'an 1, la distribution vise à disséminer les connaissances explicites capitalisées à l'aide des outils informatiques. Dans notre démarche, la distribution est assurée au moyen du logiciel de gestion documentaire déjà disponible sur chacun des postes de travail. Ainsi, à partir de son poste de travail, chacun des participants à la démarche peut localiser facilement un dossier donné, le récupérer et le consulter.

L'échéancier d'implantation et l'évaluation de la démarche

Dans le but d'assurer un suivi rigoureux de la démarche, nous avons élaboré un échéancier d'implantation

qui permet de bien visualiser la démarche en termes de fréquence de rencontres et de périodes de capitalisation. S'il permet difficilement de juger de la charge de travail, on peut néanmoins en déduire que nos efforts en matière de gestion des connaissances nécessitent une discipline certaine des différents acteurs impliqués.

L'échéancier comporte six rencontres de capitalisation suivies d'autant de périodes de capitalisation.

Des rencontres d'évaluation trimestrielles sont également prévues afin de revoir les modalités de fonctionnement de la démarche (si cela s'avère nécessaire), et la dernière étape consiste au dépôt d'un rapport annuel auprès du conseil de la MRC.

Nos premiers constats à la suite de l'amorce de la démarche

Une démarche de gestion des connaissances est un exercice de longue haleine pouvant difficilement être évalué à court terme. Après les premiers mois d'implantation, nous sommes cependant en mesure de livrer nos premières constatations. À ce jour, notre échéancier d'implantation a été respecté à la lettre. Nous avons ainsi tenu trois rencontres bimestrielles de capitalisation dans chacun des domaines d'application, et chaque rencontre a fait l'objet d'un processus de capitalisation différent. Mentionnons toutefois que, même si elles n'ont lieu qu'aux deux mois, les rencontres de capitalisation arrivent vite et il faut absolument que quelqu'un de l'organisation soit responsable de la démarche afin de faire respecter l'échéancier. Nous présentons donc ci-après les résultats de la capitalisation et ce, pour chacun de nos trois processus.

Le processus de socialisation (tacite vers tacite)

Ce processus nous a fait comprendre pourquoi Jacob et Pariat comparent la difficulté d'échanger les connaissances tacites au fait d'expliquer à quelqu'un, en détail, comment s'y prendre pour nager ou faire de la bicyclette. Ainsi, pour certaines connaissances tacites telles que *savoir quand et comment intervenir lors de discussions houleuses entre élus*, il n'est vraiment pas évident de formuler une recette précise. Comme le mentionnait le directeur général : « Chaque situation a son contexte particulier avec des acteurs différents, et j'agis beaucoup par intuition dans ces situations ». Il a cependant souligné qu'il fallait éviter à tout prix de se mettre entre l'arbre et l'écorce en prenant parti pour l'un ou pour l'autre et suggère aussi d'essayer d'amener les élus à voir la situation sous un angle différent. Donc, pour un certain type de connaissances tacites, s'il n'y a pas de recette miracle, il y a tout de même de judicieux conseils à capitaliser.

Pour une autre connaissance que nous avons choisi de capitaliser en socialisation, soit *les réseaux d'influence*, la capitalisation s'est révélée très enrichissante, tout d'abord quant à l'identité des différentes personnes exerçant une influence selon les secteurs, mais aussi parce que la discussion a débordé sur la conjoncture des secteurs d'activités concernés. Ces débordements ont fourni de précieuses informations pou-

vant être utilisées dans le travail quotidien du destinataire de la capitalisation, ce qui se veut le but ultime de la gestion des connaissances. À la suite des premières rencontres, le processus de socialisation s'est donc avéré très positif.

Le processus de combinaison (explicite vers explicite)

À ce stade de la démarche, le processus de combinaison est celui qui a donné les résultats les plus satisfaisants. Il exige toutefois le plus d'efforts, tout particulièrement de la part des destinataires de la capitalisation. À partir du premier sujet que nous avons capitalisé à la direction générale, soit le dossier de la délégation de la gestion des terres publiques intramunicipales (TPI) à la MRC, voici comment s'est déroulé le processus.

Ce dossier important pour la MRC remonte à 1993 et il a impliqué un grand nombre d'intervenants. Pour le profane, ce dossier est très difficile à assimiler sans une interprétation par une personne ayant vécu l'expérience depuis le début. Tel que prévu au processus, la capitalisation s'est amorcée avec la transmission de tous les documents pertinents au destinataire de la capitalisation (l'adjoint au directeur général) afin qu'il en prenne connaissance avant la rencontre de capitalisation. Notons ici qu'il est important de prévoir un laps de temps suffisant entre la transmission des documents et la rencontre d'échanges. Ce délai permet au destinataire de la capitalisation de se faire une bonne idée de l'ensemble du dossier et de noter les points nébuleux pour y trouver des éclaircissements. Toute cette préparation doit être effectuée avec soin, car elle maximise grandement l'efficacité de la rencontre de capitalisation.

À ce stade de la démarche, le processus de combinaison est celui qui a donné les résultats les plus satisfaisants.

Lors de la rencontre, le destinataire de la capitalisation a livré sa compréhension du dossier au détenteur de la connaissance (le directeur général). Cette façon de procéder a permis à ce dernier de s'assurer de la bonne compréhension du dossier par le destinataire de la capitalisation, de fournir des éléments de contexte n'apparaissant pas dans les différents dossiers, mais

qui sont parfois si importants, et d'éclaircir les points nébuleux soulevés par le destinataire. Suivant la rencontre de capitalisation, le destinataire a bénéficié de la période de capitalisation prévue à l'échéancier d'implantation pour préparer le document synthèse du dossier prévu à l'étape 4 du processus de combinaison. Le document synthèse a ensuite été transmis au détenteur de la connaissance pour validation (étape 5). Cette validation nous a permis de nous assurer de la fiabilité du document et d'attester que le destinataire de la capitalisation possédait bien le dossier traité. À la lecture de la synthèse produite, le directeur général a apporté certaines précisions au document afin que l'information à capitaliser soit la plus complète possible. À la suite de cette étape, nous avons entre les mains un document d'une dizaine de pages qui intégrait les savoirs du détenteur de la connaissance et une quantité appréciable de documents accumulés au fil des onze dernières années. Ce document fut par la suite transmis à la technicienne en documentation pour compléter les deux dernières étapes du processus de combinaison.

Comme nous l'avons dit précédemment, le processus de combinaison est assez exigeant, mais les efforts consentis nous ont apporté énormément de satisfaction en regard de ce dossier important pour l'organisation. De plus, cela nous a démontré hors de tout doute l'utilité et la pertinence d'investir un peu de temps dans la gestion de nos connaissances.

La volonté des acteurs de la démarche de partager leurs connaissances et d'y consacrer temps et efforts s'avère l'élément fondamental de la réussite de toute démarche de gestion des connaissances.

Le processus d'internalisation (explicite vers tacite)

Ce processus s'avérant très semblable (les trois premières étapes sont identiques) au processus de combinaison, nous n'en ferons pas ici une description aussi exhaustive. Il est toutefois important de mettre en relief que la capitalisation ne s'effectue pas sur un support d'information, mais dans le cerveau des individus. Par ailleurs, tout comme pour le processus de combinaison, la rencontre de capitalisation doit être

préparée avec attention par le destinataire de la capitalisation.

À une époque où les regroupements de structures municipales sont d'actualité, nous avons choisi de capitaliser en internalisation tout le contexte entourant la création de la MRC en 1983. À cette époque, ce dossier avait fait couler beaucoup d'encre et suscité bien des passions quant à la présence d'une ou de deux MRC sur le territoire du comté Roberval. Lors de la rencontre de capitalisation, nous avons encore une fois constaté que l'interprétation du dossier par une personne ayant vécu l'expérience en facilite grandement la compréhension. Cette interprétation permet la capitalisation de plusieurs informations et éléments de contexte ne figurant nulle part dans les différents documents et qui auraient très probablement été perdus pour l'organisation dans un proche avenir. À l'instar des processus précédents, l'internalisation a donc également contribué à une capitalisation des connaissances de l'organisation.

Conclusion

La démarche que nous avons élaborée repose sur des fondements théoriques solides en tirant profit des avantages que procure une organisation telle que la MRC du Domaine-du-Roy. Bien que les différents processus de transfert que nous avons élaborés soient somme toute relativement simples, il n'en demeure pas moins que l'implantation d'une démarche de gestion des connaissances est un défi pour une organisation publique. En ce sens, la volonté des acteurs de la démarche de partager leurs connaissances et d'y consacrer temps et efforts s'avère, selon nous, l'élément fondamental de la réussite de toute démarche de gestion des connaissances.

Dans le contexte actuel au Québec où nous serons bientôt confrontés au départ à la retraite d'une génération importante de travailleurs détenant une masse considérable de connaissances, la gestion de ces connaissances prend tout son sens. En effet, les savoirs et savoir-faire risquent de s'envoler des organisations avec le départ des baby-boomers, ce qui pourrait avoir de lourdes conséquences sociales si nous considérons la prépondérance de nos services publics dans notre vie quotidienne. Malgré cette évidence, bien peu d'organisations publiques ont présentement intégré une démarche formelle de gestion des connaissances à

leurs pratiques courantes de gestion. À la lumière des premiers résultats que nous avons obtenus avec notre démarche, nous pouvons aujourd'hui témoigner que les organisations publiques auraient grandement avantage à imiter les entreprises leaders du secteur privé en se préoccupant dès à présent de la préservation de leurs connaissances. ■

Notes et références

¹ Mario Gagnon est directeur général adjoint à la MRC du Domaine-du-Roy.

² Organisation de coopération et de développement économiques (2001). *La gestion du savoir et des connaissances : apprendre en comparant les expériences des entreprises du secteur privé et des organisations du secteur public*, compte rendu succinct du forum de haut niveau organisé à Copenhague, les 8 et 9 février 2001, Bibliothèque de l'ÉNAP.

³ Jacob, Réal et Lucile Pariat (2002). *Savez-vous vraiment ce que vous savez ?* RÉSEAU CEFRIO, vol. 3 n° 2, mars.

⁴ Logimage est le logiciel de gestion documentaire utilisé à la MRC du Domaine-du-Roy depuis quelques années.

Les pratiques de qualité dans les entreprises manufacturières et de services connexes : le cas des entreprises du Nouveau-Brunswick ¹

Yves Robichaud ², Université Laurentienne

Egbert McGraw, Université de Moncton

Mohamed Djerdjour, State University of New York

Introduction

Partout dans le monde, les entreprises réalisent de plus en plus que le concept de qualité est un élément essentiel pour leur survie dans le marché global d'aujourd'hui. Plus spécifiquement, les avantages d'une gestion efficace de la qualité sont nombreux : outre les bénéfices liés à l'amélioration de la qualité des produits et des services et à l'augmentation de la productivité, une gestion plus efficace de la qualité permet de diminuer le gaspillage et les coûts d'usinage, de réaliser une plus grande accessibilité au marché, de capturer de meilleures affaires sur les marchés étrangers et d'améliorer les relations avec les employés, les clients et les fournisseurs. Bref, la gestion de la qualité permet à une entreprise d'être plus compétitive et d'améliorer sa performance organisationnelle³.

Or, les recherches sur la qualité ont tendance à se centrer surtout sur les entreprises de grande taille. Il existe, en effet, peu de littérature sur la gestion de la qualité et sur les systèmes de qualité au sein des petites et moyennes entreprises. Ce n'est que tout récemment que le concept de qualité dans les PME est devenu un sujet de recherche plus important⁴. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène. Mentionnons entre autres le nombre croissant des petites et moyennes entreprises, leur impact sur l'économie en général et le lien étroit qu'elles entretiennent avec les grandes entreprises. De plus, la globalisation des marchés engendre une compétition accrue qui impose de nouvelles normes aux PME œuvrant sur ces marchés. Si l'on ajoute à cela les exigences plus grandes des clients et des fournisseurs en matière de

qualité, on comprend facilement pourquoi la gestion de la qualité est devenue primordiale pour la survie des PME.

Tous ces éléments sont à la base de la nécessité d'approfondir nos connaissances sur la gestion de la qualité et des systèmes de qualité au sein des PME. C'est dans cette perspective que cet article examine l'état actuel des pratiques de qualité dans les petites et

moyennes entreprises manufacturières et de services connexes du Nouveau-Brunswick. Par la même occasion, les données collectées à l'échelle de la

province du Nouveau-Brunswick contribueront à la rareté des données démographiques sur le sujet.

De façon générale, l'intérêt de cette recherche est de permettre aux responsables d'entreprises d'approfondir leurs connaissances sur les systèmes de qualité ainsi que sur les difficultés rencontrées lors de leur implantation. À ce sujet, nous espérons que les résultats de cette étude sensibiliseront les dirigeants d'entreprise aux avantages d'une gestion efficace de la qualité et sur la nécessité de l'application d'une telle démarche dans leur entreprise.

Origine et évolution du concept de qualité

La qualité a toujours été présente dans les entreprises, mais a surtout connu un développement rapide durant les vingt dernières années. Par exemple, au début du vingtième siècle, la gestion de la qualité consistait simplement à inspecter des produits afin d'assurer leur conformité aux spécifications. Puis, dans les années 1940, la qualité est devenue plus sophistiquée

La qualité a toujours été présente dans les entreprises, mais a surtout connu un développement rapide durant les vingt dernières années.

dans son application. On utilisait alors des techniques d'échantillonnage statistique pour évaluer le niveau de conformité des produits aux spécifications et des cartes de contrôle pour surveiller la performance des processus de production. Après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'américain W. Edwards Deming, reconnu comme le père fondateur du contrôle de la qualité, conseillait plusieurs entreprises japonaises sur la façon d'améliorer la qualité de leurs produits. Cela permit au Japon de concevoir un modèle innovateur et unique de gestion de la qualité. Dans les années 1970, ce modèle avait tellement progressé qu'il existait une marge évidente entre la qualité des produits japonais et celle des produits nord-américains, les produits japonais étant d'une qualité nettement supérieure.

Ce n'est que plusieurs décennies plus tard que les entreprises américaines commencèrent à adopter la philosophie de Deming. Ainsi, vers le début des années 1980, les dirigeants des entreprises nord-américaines réalisèrent que le concept de qualité devait être considéré plus sérieusement et qu'ils avaient un problème avec leurs processus opérationnels. Cependant, le remède n'était pas facilement identifiable. D'abord, il existait à l'époque très peu d'informations sur la gestion de la qualité, et un sentiment patriotique exagéré empêchait certains responsables de chercher conseil auprès d'experts étrangers. De plus, la signification du terme « qualité » n'était pas très claire, ce qui prêtait facilement à confusion. Ce facteur, combiné à l'apparition de nombreuses méthodes de gestion de la qualité, compliquait davantage la situation. Enfin, le fait que l'adoption d'un système de qualité constituait un processus long et onéreux incitait peu les gestionnaires à s'aventurer dans une démarche de gestion de la qualité ⁵.

Malgré ces difficultés, certaines entreprises nord-américaines avaient déjà réussi, vers le milieu des années 1980, à implanter des systèmes de qualité, notamment le système de gestion intégrale de la qualité, l'équivalent en anglais du « Total Quality Management » (TQM). Depuis lors, plusieurs outils, techniques et méthodes ont été développés pour permettre aux organisations d'améliorer la qualité de leurs processus opérationnels et, conséquemment, la qualité de leurs produits et/ou services. Parmi ceux-ci, mentionnons le contrôle total de la qualité (CTQ), le contrôle statistique des processus et les normes ISO 9000. D'autres systèmes visant à contrôler de façon plus réactive la qualité ont aussi fait leur apparition : les

cercles de qualité, l'échantillonnage statistique et les diverses méthodes d'inspection. C'est ainsi que le concept de qualité a continué de progresser pour devenir de nos jours un outil stratégique de valeur remarquable, voire indispensable.

Dans ce qui suit, nous présentons la méthodologie, puis nous ferons état des résultats obtenus. De façon plus précise, les résultats suivants sont présentés : les différences démographiques des PME manufacturières et de services connexes du Nouveau-Brunswick possédant un système de qualité et celles ne possédant pas de système de qualité, les raisons ou les motifs qui ont incité les entreprises à se munir ou non d'un système de qualité, les impacts positifs découlant de la mise en place d'un système de qualité et les difficultés rencontrées durant l'implantation.

Méthodologie

Une enquête téléphonique a été effectuée auprès d'une population de 2127 entreprises manufacturières et de services connexes provenant d'un répertoire de fabricants et de services du ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture du Nouveau-Brunswick. À l'exception des filiales appartenant à des sociétés mères, toutes les entreprises du répertoire, quelle que soit leur taille, ont été contactées. À noter cependant que seulement 5 des 251 entreprises qui ont répondu à l'étude comptaient plus de 100 employés. Le critère des trois appels avant l'abandon a été retenu, c'est-à-dire que si le propriétaire ne pouvait pas être rejoint après trois tentatives, il était rayé de la liste. Si le propriétaire était rejoint et acceptait de participer à la recherche, il se voyait offrir le choix d'effectuer l'enquête par téléphone ou par la poste. S'il optait pour la poste, un questionnaire dans la langue de son choix, accompagné d'une enveloppe-réponse affranchie, lui était aussitôt envoyé. Un total de 251 questionnaires furent ainsi collectés pour un taux de réponse de 24,3 % ($251 \div 1032$). Une fois les données des questionnaires compilées, des analyses statistiques ont été effectuées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans la prochaine section.

Le questionnaire utilisé dans l'étude correspond à celui développé et validé par Djerdjour dans le cadre d'une étude sur les entreprises manufacturières ⁶. Quelques modifications lui furent apportées pour l'adapter au secteur des services. Le questionnaire met

en évidence les facteurs de la gestion de la qualité les plus souvent mentionnés dans la littérature sur l'adoption et la gestion des programmes de qualité.

Résultats

Profil des entreprises

Comme première étape, nous avons procédé à une analyse descriptive des données pour dégager les principales caractéristiques des entreprises de l'échantillon. Le tableau 1 présente ce profil selon deux

groupes : les entreprises qui n'ont pas de système de qualité et celles qui en ont un. Le premier constat est que 213 entreprises sur un total de 251 (84,9 %) n'ont pas de programme formel de qualité, tandis que 38 entreprises (15,1 %) en ont implanté un. Un survol rapide des entreprises sans programme de qualité révèle que 57 % sont anglophones et 43 % sont francophones, 62 % proviennent du sud de la province, 65 % œuvrent principalement dans le domaine manufacturier, 87 % ont moins de 16 employés, 78 % ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 million et 66 % sont âgées de plus de 10 ans.

Tableau 1 – Profil des PME manufacturières et de services connexes du Nouveau-Brunswick

Caractéristiques		Entreprises sans un programme de qualité		Entreprises avec un programme de qualité	
		n = 213	%	N = 38	%
Langue	Français	91	43%	22	58%
	Anglais	122	57	16	42
Région	Région du sud	120	62	20	57
	Région nord-est	40	21	8	23
	Région nord-ouest	34	17	7	20
Industrie	Manufacturier	138	65	29	76
	Service à l'entreprise	73	35	9	24
Nombre d'employés	1 à 5 employés	125	59	2	5
	6 à 15 employés	59	28	10	26
	16 et plus	28	13	26	69
Chiffre d'affaires	Moins de 100 000	48	26	1	3
	100 000 à 500 000	70	38	3	8
	500 000 à 1 million	25	14	8	21
	1 million et plus	40	22	26	68
Âge - entreprise	1 à 5 ans	31	15	7	18
	6 à 10 ans	41	19	3	8
	11 et plus	139	66	28	74
Scolarité	Secondaire	67	32	10	26
	Post-secondaire	141	68	28	74
Système de qualité en place	GIQ	-	-	1	3
	ISO 9001	-	-	5	13
	ISO 9002	-	-	13	34
	Cercle de qualité	-	-	5	13
	Inspection formelle	-	-	14	37

La même analyse effectuée chez les entreprises possédant un programme de qualité indique que la majorité des 38 entreprises qui ont participé à l'enquête sont francophones (58 %), proviennent également du

sud de la province (57 %), œuvrent dans le domaine manufacturier (76 %), ont plusieurs employés (69 % des entreprises ont 16 employés et plus), ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 million dans 68 % des cas

et sont en majorité âgées de plus de 10 ans (74 %). Les programmes de qualité les plus utilisés sont, dans l'ordre, les normes ISO 9000 (47 %), les systèmes d'inspection (37 %), les cercles de qualité (13 %) et la gestion intégrale de la qualité (3 %).

Ces derniers résultats démontrent bien la popularité des programmes d'assurance qualité ISO 9000 qui représentent 47 % des systèmes de qualité en place. En revanche, on remarque que les programmes de

qualité plus sophistiqués comme la gestion intégrale de la qualité et les cercles de qualité sont moins présents dans les entreprises du Nouveau-Brunswick. Un tel constat était attendu, considérant que la province du Nouveau-Brunswick, à l'image de notre échantillon, ne compte pas beaucoup d'entreprises de grande taille et qu'on retrouve généralement des systèmes de qualité plus sophistiqués dans les plus grandes entreprises.

Tableau 2 – Tests de moyennes

	Entreprise sans un système de qualité	Entreprise avec système de qualité
Nombre d'employés*	63,86 employés	11,82 employés
Âge de l'entreprise**	24,63 ans	18,46 ans

* : $p < 0,01$; ** : $p < 0,05$.

Tableau 3 – Tests de Kolmokorov-Smirnov

	Entreprise sans un système de qualité n = 213 %		Entreprise avec système de qualité n = 38 %	
Niveau de scolarité				
Secondaire	67	32	10	26
Post-secondaire	141	68	28	74
Chiffre d'affaires*				
Moins de 100 000	48	26	1	3
100 000 à 250 000	43	23	2	5
250 000 à 500 000	27	15	1	3
500 000 à 1 million	25	14	8	21
1 million à 5 millions	30	16	12	31
5 millions à 10 millions	5	3	5	13
Plus de 10 millions	5	3	9	24

* : $p < 0,01$

Certains autres résultats obtenus de l'analyse des profils ne surprennent pas. Par exemple, le nombre élevé d'entreprises provenant du sud de la province s'explique par le fait qu'on retrouve une plus grande proportion d'entreprises dans cette région. Le fait également que le chiffre d'affaires et le nombre d'employés des entreprises sans programme de qualité soient plus modestes que ceux des entreprises avec un

programme de qualité coïncide avec la tendance générale voulant qu'une entreprise doive généralement avoir une certaine taille pour justifier l'existence d'un système de qualité. À cet effet, des tests statistiques réalisés sur les variables chiffre d'affaires, nombre d'employés et âge de l'entreprise ont révélé une différence significative à un seuil de 0,05 (tableaux 2 et 3). Ainsi, l'âge de l'entreprise (nombre

d'années d'existence) et la taille des entreprises de notre échantillon, mesurée par le nombre d'employés et le chiffre d'affaires, ont une incidence sur la présence d'un système de qualité dans l'entreprise. Cependant, une analyse effectuée sur la variable scolarité n'a pas révélé de différence statistiquement significative (tableau 3). C'est donc dire que le niveau de scolarité n'a pas été, dans notre étude, une variable permettant d'expliquer la présence ou l'absence de programme de qualité au sein de l'entreprise.

Pour terminer, un test d'indépendance du khi carré a été effectué sur les variables langue (français, anglais), région (sud, nord-est, nord-ouest) et industrie (manufacturier, service) des entreprises possédant un programme de qualité par rapport à celles qui n'en ont pas pour tester l'existence d'une relation. Les résultats de cette analyse ne révèlent aucune différence statistiquement significative ($p > 0,05$, méthode d'estimation statistique de Pearson) entre les trois va-

riables dépendantes (langue, région et industrie) et la variable dépendante (présence ou absence d'un système formel de qualité).

Attitude des dirigeants envers les systèmes de qualité

Le tableau 4 présente certaines caractéristiques liées à l'attitude des dirigeants d'entreprises qui n'ont pas de système de qualité. Un premier constat qui ressort de ce tableau est que la qualité est un élément très important pour les entreprises n'ayant pas implanté de système de qualité. En effet, 94 % des répondants ont dit que la qualité était soit importante, soit cruciale pour leur entreprise. Deuxièmement, les raisons les plus souvent citées pour expliquer l'absence de système de qualité sont, dans l'ordre : la petite taille de l'entreprise (22 %), la qualité n'est pas exigée dans leur industrie (21 %), les coûts élevés (16 %) et le fait que la qualité ne constitue pas un problème (13 %).

Tableau 4 – Attitude des dirigeants d'entreprise sans système de qualité

Système	Attitude	n = 213	%
Importance de la qualité	Pas importante	4	2
	Quelque peu importante	9	4
	Importante	45	21
	Cruciale	155	73
Raisons pour ne pas avoir implanté un système de qualité	L'entreprise est trop petite	40	22
	La qualité n'est pas exigée par l'industrie	37	21
	Les coûts sont trop élevés	28	16
	La qualité n'est pas un problème	23	13
	Le dirigeant n'a pas assez d'informations et de connaissances	16	9
	Il y a un manque de temps	14	8
	L'entreprise a son propre système informel	15	8
	Le dirigeant est nouveau en affaires	3	2
	Les employés résistent à l'implantation	1	1
	Oui	57	28
	Non	117	58
	Peut-être	28	14
Système de qualité préféré	Gestion intégrale de la qualité	17	19
	ISO 9000	61	67
	Inspection formelle	8	9
	Cercle de qualité	5	5

Parmi les raisons les moins populaires, mentionnons la résistance des employés (1 %) et le fait que le dirigeant vient de débiter en affaires (2 %). Les données collectées sur les raisons pour expliquer l'absence d'un système de qualité corroborent celles obtenues par d'autres études, à savoir le coût élevé d'implantation et la petite taille de l'entreprise ⁷.

Par ailleurs, l'implantation d'un système de qualité est envisagée par 42 % des dirigeants d'entreprise. Lorsque questionnés sur le système de qualité qu'ils privilégiaient, 67 % de ces mêmes répondants ont dit favoriser les normes ISO 9000, 19 % des répondants préféraient la gestion intégrale de la qualité, tandis que les deux derniers groupes de répondants optaient pour l'inspection formelle (9 %) et les cercles de qualité (5 %).

Ces résultats démontrent bien que la qualité est un élément important, même pour les entreprises n'ayant pas de système de qualité, et que le programme d'assurance qualité ISO 9000 demeure le programme le plus populaire auprès des entreprises de notre échan-

tillon. Ce dernier résultat peut s'expliquer par le fait que l'implantation des normes ISO est essentiellement l'étape la plus facile à franchir pour une entreprise qui désire passer d'un système d'inspection (ou d'aucun système de qualité) à un système de qualité beaucoup plus structuré.

Le tableau 5 présente certains éléments de l'attitude des dirigeants d'entreprises qui ont un système de qualité en place. À cet effet, les 38 entreprises de l'échantillon équipées d'un système de qualité identifient la qualité comme étant importante ou cruciale au sein de leur organisation. De plus, aucune entreprise n'a l'intention d'abandonner son système de qualité actuel. Au contraire, la majorité d'entre elles (56 %) projettent de l'améliorer. À ce sujet, le programme ISO 9000 est encore une fois le programme le plus souvent mentionné par les répondants (42 %). Quant aux résultats obtenus sur les coûts de l'implantation d'un système de qualité, ils sont partagés et semblent indiquer que les coûts d'implantation fluctuent selon le type de système de qualité retenu.

Tableau 5 – Attitude des dirigeants avec un système de qualité

Système	Attitude	n = 38	%
Importance de la qualité	Pas importante	-	-
	Quelque peu importante	-	-
	Importante	16	42
	Cruciale	22	58
Plans futurs pour le(s) systèmes de qualité déjà en place	Maintenir le statu quo	14	39
	Abandonner le système de qualité actuel	-	-
	Améliorer le système de qualité actuel	20	56
	Introduire un nouveau système de qualité	2	5
Systèmes de qualité favorisés pour l'avenir	Gestion intégrale de la qualité	1	2
	ISO 9000	18	42
	Cercle de qualité	5	12
	Inspection formelle	14	33
Coûts de l'implantation du système de qualité	Aucun	3	9
	Moins de 10 000	9	26
	Entre 10 000 et 50 000	9	26
	Entre 50 000 et 100 000	10	28
	Plus de 100 000	4	11

Raisons, impacts et difficultés associés à l'implantation d'un système de qualité

Dans un premier temps, on observe au tableau 6a que les facteurs qui ont le plus contribué à la décision

d'implanter un système de qualité sont la volonté de mieux satisfaire la clientèle (4,57), le désir d'améliorer la qualité des produits (4,56) ainsi que celui d'améliorer l'image de l'entreprise (3,97), tandis que la

pression des concurrents (2,50) ainsi que le fait de rattraper les concurrents (2,22) ont été les facteurs les moins importants. Les données collectées sur les facteurs qui ont le plus contribué à la décision d'implan-

ter un système de qualité appuient les raisons relevées dans la littérature, à savoir la satisfaction de la clientèle et le désir d'améliorer l'image de l'entreprise ⁸.

Tableau 6a – Raisons invoquées pour l'implantation d'un système de qualité

Raisons pour lesquelles un système de qualité a été implanté	Satisfaire le client	4,57
	Améliorer la qualité des produits et des services	4,56
	Améliorer l'image de l'entreprise	3,97
	Réaliser une plus grande accessibilité au marché	3,91
	Diminuer le gaspillage et les coûts de réusinage	3,61
	Répondre aux pressions des clients	3,17
	Capter de meilleures affaires dans les marchés étrangers	2,93
	Introduire un nouveau système de gestion	2,55
	Rattraper les concurrents	2,50
	Répondre aux pressions des fournisseurs	2,22

Par ailleurs, les impacts positifs les plus ressentis par les entreprises ayant implanté un système de qualité (tableau 6b) sont une production plus efficiente (3,94), une réduction du nombre de plaintes de la clientèle (3,94), une meilleure gestion (3,89) et une production plus élevée (3,82). À noter que l'amélioration des profits arrive en dernier lieu avec un score de 3,29. Quant aux problèmes les plus souvent associés à l'implantation d'un système de qualité (tableau 6c), on retrouve la résistance des employés (3,14), les coûts trop élevés (3,07), une durée d'implantation trop longue (2,77) et un manque d'expertise dans le domaine de la qualité (2,64). Le principal problème identifié par les répondants, soit la résistance des employés, ne surprend pas dans la mesure où il est

souvent cité dans la littérature comme un des obstacles à l'implantation d'un système de qualité ⁹. Plus particulièrement, ce problème met en perspective l'importance qu'on doit apporter à la formation des employés et au support offert après la formation de façon à augmenter les chances de succès de l'implantation d'un système de qualité.

Finalement, on remarque au tableau 6d que les dirigeants eux-mêmes constituent la meilleure source d'assistance lors de l'implantation d'un système de qualité. Cela signifie que les dirigeants ont bien pris soin de s'informer avant de se lancer dans l'implantation d'un programme de qualité et démontrent bien leur engagement à la réalisation d'un tel projet.

Tableau 6b – Impacts de l'implantation d'un système de qualité

Impacts du système de qualité sur l'entreprise	Production plus efficiente	3,94
	Moins de plaintes des clients	3,94
	Meilleure gestion	3,89
	Production plus élevée	3,82
	Meilleur moral des employés	3,58
	Profits améliorés	3,29

Tableau 6c – Difficultés rencontrées lors de l'implantation d'un système de qualité

Problèmes rencontrés durant l'implantation du système de qualité	Résistance au changement - employés	3,14
	Coûts élevés	3,07
	Durée de l'implantation assez longue	2,77
	Manque d'expertise dans le domaine	2,64
	Trop de changements pour l'entreprise	2,36
	Manque d'engagement du management	1,93

Tableau 6d – Sources d'assistance durant l'implantation d'un système de qualité

Sources d'assistance durant l'implantation du système de qualité	Soi-même	4,88
	Consultants locaux (région immédiate)	3,05
	Gouvernement	2,93
	Consultants d'une autre province	2,18
	Autres consultants de la province	1,90
	Consultants d'autres pays	1,50

Conclusion

Nous avons tenté, dans cet article, de dresser le profil des PME manufacturières et des services connexes du Nouveau-Brunswick ainsi que des systèmes de qualité mis en place dans ces entreprises. De plus, nous avons examiné l'attitude des propriétaires-dirigeants envers les systèmes formels de qualité ainsi que les difficultés rencontrées lors de leur implantation. Les résultats obtenus à partir de nos analyses démontrent que, parmi les variables démographiques retenues pour tracer le profil des entreprises, seules les variables taille de l'entreprise (mesurée par le nombre d'employés et le chiffre d'affaires) et l'âge de l'entreprise (nombre d'années d'existence) diffèrent entre les entreprises possédant un système et celles n'en possédant pas.

Ainsi, nos résultats révèlent que plus les entreprises sont âgées et plus elles ont un chiffre d'affaires et des effectifs élevés, plus elles sont susceptibles de posséder un système formel de qualité. À l'opposé, aucune relation statistiquement significative n'a été observée chez les autres variables démographiques de l'étude (langue, région et industrie).

Par ailleurs, les résultats obtenus indiquent que les systèmes de qualité ne sont pas très répandus dans les PME manufacturières et de services connexes de la province du Nouveau-Brunswick : seulement 15 % des entreprises ayant participé à l'étude ont un système de qualité. C'est donc dire que 85 % des entreprises interviewées n'ont aucun programme formel de qualité en place, malgré qu'elles perçoivent toutes la qualité comme un facteur important. Ce dernier résultat indique que ces répondants ne se sentent pas obligés de mettre en place un système de qualité. Les raisons pour expliquer ce comportement peuvent être liées aux perceptions de croissance de l'entreprise, à la vision et aux ambitions des dirigeants, au secteur dans lequel est situé l'entreprise, aux exigences des fournisseurs, etc. C'est donc avant tout une question de pertinence, d'obligation, de coûts/bénéfices et de justification.

Par contre, un point encourageant ressort de l'étude : la très grande majorité des entreprises, y compris celles n'ayant pas de systèmes de qualité, considèrent le concept de qualité comme une fonction très importante ou cruciale au sein de l'entreprise. D'ailleurs, plusieurs des entreprises sans système de qualité

(42 %) envisageaient d'en implanter un dans le futur. Sur ce point, le système de qualité le plus souvent cité est la norme ISO 9000.

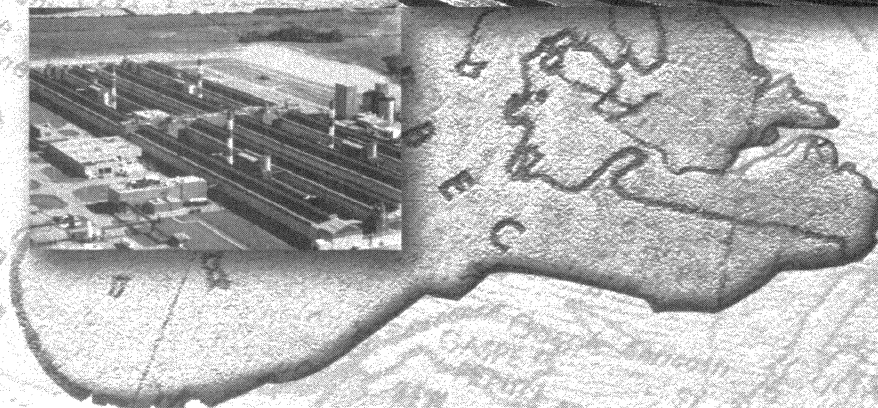
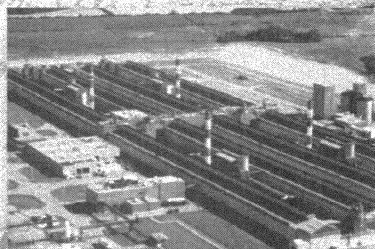
En guise de conclusion, notre étude révèle que de plus en plus de PME du Nouveau-Brunswick utilisent ou prévoient utiliser des systèmes de gestion de la qualité dans leur entreprise. L'implantation d'un système de qualité peut constituer une activité stratégique intéressante pour les PME du Nouveau-Brunswick ou pour toutes les PME qui désirent améliorer leur performance organisationnelle. À cet effet, la souplesse des structures des PME, la rapidité dans la prise de décision, le potentiel d'innovation dont elles disposent constituent des atouts et des conditions favorables à l'implantation d'une démarche de gestion de la qualité. ■

Notes et références

- ¹ Cette recherche fut rendue possible grâce à une subvention de l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française – Universités des réseaux d'expression française (AUPELF-UREF). Les auteurs tiennent également à remercier Stéphanie Meunier pour sa précieuse collaboration à la réalisation de cette étude.
- ² Yves Robichaud est professeur à l'École de l'administration et du commerce de l'Université Laurentienne à Sudbury, Ontario; Egbert McGraw est professeur à la faculté d'administration de l'Université de Moncton, au Nouveau-Brunswick; Mohamed Djerdjour est professeur à la State University of New York.
- ³ Ansari, M. (1999). « Les mesures de perception de la qualité totale dans les PMI : résultats de recherche », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 4, p. 18-31; Tan, W. et S. Tay (1994). « Factors Contributing to the Growth of SMEs : The Singapore Case », *Proceedings of the Fifth ENDEC World Conference on entrepreneurship*, Singapore, NTU-Entrepreneurship Development Center, p. 150-161; Roth, R. et J. Miller, (1992). « Success Factors in Manufacturing », *Business Horizons*, vol. 35, p. 73-81.
- ⁴ Kuratko, D.F., J.C. Goodale et J.S. Hornsby (2001). « Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 4, p. 293-311; Ansari, M. (1999), *op. cit.*; Messenghem, K. (1999). « L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 3, p. 107-126; Hodgetts, R.M., D.F. Kuratko et J.S. Hornsby, J.S. (1999). « Quality Implementation in Small Business : Perspectives from the Baldrige Award Winners », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 64, n° 1, p. 37-47; Messenghem, K. et N. Varrault (1998). « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 1, p. 101-122; Shea, J. et D. Gobeli (1995). « TQM : The Experiences of Ten Small Businesses », *Business Horizons*, vol. 38, n° 1, p. 83-97.
- ⁵ Thurow, L.C. (1980). *The zero-sum society*, New York, Penguin Books; Cole, R.E. (1999). *Managing Quality Fads: How American Business Learned How to Play the Quality Game*, New York, Oxford University Press.
- ⁶ Djerdjour, M. (2000). « An Exploratory Study of Quality in the Manufacturing Sector of a Small Developing Country », *Proceedings of ASAC-IFSAM conference, Production and Operations Management*, vol. 21, n° 7, p. 12-23.
- ⁷ North, J., J. Curran et R. Blackburn (1993). « Small Firms and ISO 9000 : A Preliminary Investigation », *16th National Small Firms Policy and Research Conference*, Nottingham.
- ⁸ Chittenden, F., P. Poutziouris et S.M. Mukhtar (1998). « Small Firms and the ISO 9000 Approach to Quality Management », *International Small Business Journal*, vol. 17, n° 1, p. 73-88; North, J., J. Curran et R. Blackburn, R. (1993), *op.cit.*; Kakkar, S.K. (1995). « ISO 9000 and TQM : An Indian Scenario », *Pakistan First International Convention on Quality Control*, Pakistan Institute of Quality Control.
- ⁹ Laflamme, R. et M. Pelletier (1995). « La gestion intégrale de la qualité : critères de succès », *Revue Organisation*, vol. 4, n° 2, p. 23-44; Djerdjour, M. et R. Patel (2000). « Implementation of Quality Programmes in Developing Countries : a Fiji Islands Case Study », *Total Quality Management*, vol. 11, n° 1, p. 25-44; Harrington, D. et G. Akehurst (2000). « An Empirical Study of Service Quality Implementation », *The Service Industries Journal*, vol. 20, n° 2, p. 133-156; Kakkar, S.K. (1995), *op. cit.*

Quelle est votre **opinion?**

- Donnez la réplique aux auteurs
- Partagez vos idées
- Soulevez des interrogations



**FAITES-NOUS CONNAÎTRE
VOS COMMENTAIRES**

Revueot@uqac.ca

Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Les défis de la mise en œuvre d'une stratégie environnementale

Marie-Josée Roy, Ph.D. ¹
Université Laval

Introduction

Les entreprises subissent de plus en plus de pressions pour améliorer leur performance environnementale. Les pressions externes telles que la réglementation, la demande des consommateurs, la globalisation des marchés et les groupes environnementaux agissent souvent comme des forces positives acheminant vers un processus plus vert. Même si les groupes environnementaux ciblent davantage les plus grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), elles, connaissent également de nombreuses pressions pour améliorer leur performance environnementale. Par exemple, lorsque les grandes entreprises décident d'améliorer la qualité environnementale de leurs produits, elles introduisent souvent des considérations environnementales dans leurs critères d'achat, créant ainsi des pressions sur leurs fournisseurs, qui sont souvent des PME.

Les compagnies qui mettent en œuvre une stratégie pour améliorer leur performance environnementale font face à un défi de taille, car plusieurs aspects du processus d'implantation sont essentiels à leur succès. La mise en œuvre de stratégies environnementales a reçu relativement peu d'attention de la part des spécialistes et des praticiens. Toutefois, sans un processus de mise en œuvre systématique et formel, la stratégie est susceptible d'être moins efficace, et les compagnies risquent de ne pas retirer tous les avantages liés à l'amélioration de leur performance environnementale.

Alors que la majorité des recherches dans ce domaine se concentrent sur la stratégie environnementale des

plus grandes entreprises, cette étude porte plutôt sur le cas particulier des PME. L'intégration des considérations environnementales peut être très différente pour une petite entreprise dont les caractéristiques spécifiques pourraient indiquer des choix différents sur le plan de sa stratégie environnementale ².

Afin de développer une meilleure connaissance des pratiques en gestion environnementale des PME québécoises, une étude a été menée auprès de compagnies manufacturières des secteurs de l'imprimerie et du bois ³. Cet article porte sur les types d'initiatives en-

Sans un processus de mise en œuvre systématique et formel, la stratégie est susceptible d'être moins efficace, et les compagnies risquent de ne pas retirer tous les avantages liés à l'amélioration de leur performance environnementale.

vironnementales et sur les systèmes de gestion que les PME mettent en œuvre pour réduire les impacts de leurs activités sur l'environnement. Il identifie également les membres de l'organisation qui jouent

un rôle déterminant dans le processus décisionnel. Une meilleure compréhension de ces éléments devrait aider les gestionnaires à mieux définir leurs stratégies relativement aux nouveaux programmes et aux systèmes de gestion qui devraient être développés.

Dans ce but, cet article présente d'abord une brève revue de la littérature sur les attributs spécifiques des PME qui pourraient jouer un rôle dans l'élaboration et dans l'exécution de la stratégie ainsi que sur certains des éléments de base d'une stratégie environnementale. Ensuite, il définit les aspects méthodologiques de l'étude et ses principales conclusions.

Les caractéristiques des PME et la performance environnementale

Comparativement aux entreprises de plus grande taille, les PME accusent un certain retard quant à

l'intégration des questions environnementales à leur stratégie d'entreprise⁴. La gestion stratégique des petites entreprises est davantage orientée vers la rentabilité à court terme, alors que la nature inhérente des considérations environnementales exige une vision à long terme. Cette situation crée des barrières importantes à l'adoption d'initiatives environnementales⁵. Dans le cas des plus grandes entreprises, celles-ci bénéficient d'un meilleur accès aux ressources financières et humaines pour intégrer cette dimension dans leurs opérations et elles possèdent plus de moyens pour influencer les autorités administratives lors de l'établissement des normes environnementales. Par conséquent, la gestion environnementale constitue un avantage stratégique important pour ces entreprises.

Cependant, de plus en plus de PME développent et commercialisent des technologies et des produits plus « verts » et utilisent ces nouvelles compétences comme base de différenciation. Les PME possèdent d'importantes capacités d'innover et elles poursuivent bien souvent une stratégie de différenciation. En effet, étant donné leurs difficultés à exploiter des économies d'échelle, les PME ont typiquement orienté leurs stratégies vers la différenciation et vers l'exploitation de niches⁶.

Certaines caractéristiques relatives à la culture, aux pratiques de gestion et aux contraintes des entreprises de plus petite taille suggèrent que celles-ci auront un comportement différent en ce qui a trait à la formulation et à la mise en œuvre de leur stratégie environnementale. Dans le contexte des PME, l'influence du dirigeant de l'entreprise est primordiale et elle se fait sentir dans toute l'organisation⁷. Ainsi, une attitude négative et inflexible envers les questions environnementales peut empêcher toute forme d'initiative environnementale au sein de l'entreprise. Néanmoins, une attitude positive devrait se traduire rapidement par des mesures concrètes.

De plus, les petites entreprises sont caractérisées par une faible résistance au changement et elles s'adaptent plus facilement aux diverses modifications environnementales. En fait, leurs structures et leurs procédures plus flexibles ainsi que leur contact étroit avec leurs clients et leurs fournisseurs peuvent leur permettre de développer des solutions innovatrices aux problèmes environnementaux. En outre, étant donné leur complexité, les solutions environnementales nécessitent de plus en plus l'intégration de diverses fonctions

et de l'expertise. La structure informelle de la petite entreprise pourrait faciliter les collaborations nécessaires à cette intégration. D'ailleurs, certaines études rapportent que l'engagement formel des employés dans les activités de prévention de la pollution peut se traduire par l'amélioration de la performance environnementale. Cependant, ces collaborations multifonctionnelles ne semblent pas se produire : plusieurs études suggèrent, en effet, que ce sont les dirigeants qui jouent encore un rôle prédominant dans les décisions de gestion environnementale⁸.

Organiser la performance environnementale : initiatives et systèmes de gestion

Il existe plusieurs approches pour réduire la pollution et elles varient en termes d'efficacité. Longtemps, les actions de la plupart des entreprises pour réduire la pollution industrielle consistaient essentiellement en des mesures palliatives, telle l'installation de systèmes de filtration avant la transformation du produit. Récemment, les solutions environnementales ont grandement évolué. Elles sont de plus en plus orientées vers des approches tenant compte du cycle de vie global du produit. Ces efforts peuvent être consentis à toutes les étapes du cycle de vie du produit : la conception, la fabrication, la commercialisation et le recyclage.

La gestion stratégique des petites entreprises est davantage orientée vers la rentabilité à court terme, alors que la nature inhérente des considérations environnementales exige une vision à long terme.

Par ailleurs, lorsqu'ils souhaitent mettre en œuvre leur stratégie environnementale, les gestionnaires ont besoin d'une méthode rigoureuse et systématique pour intégrer ces aspects au processus décisionnel de l'organisation. Un système de gestion environnemental (SGE) rigoureux est essentiel pour aider les entreprises à identifier systématiquement et à contrôler efficacement leurs obligations environnementales et leurs risques.

Étant donné la réaction positive dans le monde, les entreprises considèrent de plus en plus la norme ISO 14001 comme constituant le modèle pour leur SGE.

La norme ISO 14001 décrit les éléments de base d'un système de gestion environnemental efficace. Ces éléments font partie du système de gestion global qui inclut une structure organisationnelle, des activités de planification, des responsabilités, des pratiques, procédures, procédés et ressources pour développer, mettre en application, accomplir, réexaminer et maintenir la politique environnementale. Cependant, les organisations doivent fournir les ressources humaines, financières et technologiques appropriées pour la mise en œuvre et le contrôle du SGE. Les méthodologies des coûts environnementaux sont des outils importants pour le processus d'allocation des ressources et pour l'identification des coûts et des bénéfices des activités environnementales.

Il est important de souligner que les organisations n'affichent pas un niveau élevé d'effort de réduction de la pollution (les moyennes totales pour les secteurs du bois et de l'imprimerie sont respectivement de 3,9/7 et de 4,7/7).

Méthodologie

L'échantillon et la collecte de données

La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire expédié par courrier à toutes les entreprises québécoises des secteurs de l'imprimerie et du bois ayant un minimum de vingt employés inscrits dans la base de données Scott. La limite minimale de vingt travailleurs a été établie arbitrairement et assure un minimum d'opérations de gestion environnementale. Le questionnaire pré testé a été envoyé aux dirigeants de 799 entreprises : 283 pour le secteur l'imprimerie et 516 pour celui du bois. L'échantillon comprend 152 questionnaires reçus et valides (78 pour le secteur du bois et 74 pour le secteur de l'imprimerie). L'échantillon final est composé essentiellement de PME ayant en moyenne 95,01 employés (*écart type* = 77,55).

Les variables de l'étude

Afin d'examiner les divers éléments liés aux aspects de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie environnementale des PME, trois types de

variables ont été étudiés : 1) les initiatives environnementales, 2) les systèmes de gestion et 3) la participation des membres à l'organisation.

Variable des initiatives environnementales. Dans cette étude, les initiatives environnementales ont été évaluées en présentant aux répondants une liste globale de 17 activités de réduction de la pollution. Ces activités étaient regroupées en fonction des quatre étapes du cycle de vie du produit : la conception (5 activités), la fabrication (6 activités), la commercialisation (5 activités) et la récupération (3 activités)⁹; pour chacune des activités, le niveau d'effort a été mesuré en utilisant une échelle de Likert à 7 points (où 1 = aucun effort déployé et 7 = effort considérable).

Variable du système de gestion. Une liste de 9 énoncés associés à un SGE rigoureux a été présentée aux répondants qui, par la suite, étaient invités à évaluer à quel point ces énoncés décrivaient la situation dans leur entreprise (échelle de Likert à 7 points, où 1 = en désaccord et 7 = en accord).

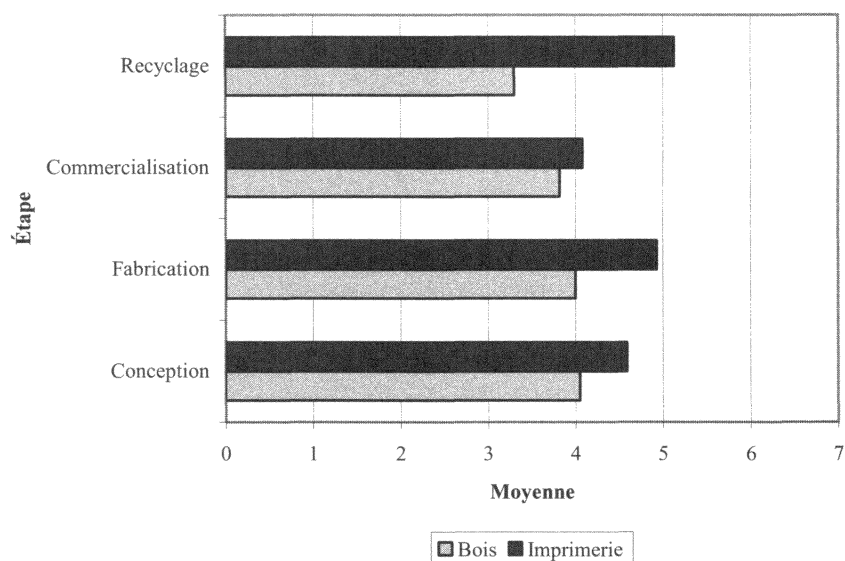
Variable de la participation des membres de l'organisation. Le niveau d'engagement des différents membres de l'organisation dans les divers aspects du processus décisionnel environnemental a également été mesuré. Pour chacun des membres de l'organisation considérée (dirigeant, directeur de la production, directeur du marketing, directeur de la R&D et employés), les répondants ont été invités à évaluer si ces membres étaient engagés dans les cinq étapes suivantes du processus décisionnel environnemental : 1) définir la stratégie environnementale, 2) allouer les ressources environnementales, 3) définir les responsabilités environnementales, 4) établir les échéanciers et 5) définir les priorités environnementales.

Les principaux résultats

Les initiatives environnementales

Le graphique 1 présente les résultats liés aux efforts consacrés en fonction des différentes étapes du cycle de vie du produit. D'abord, il est important de souligner que les organisations n'affichent pas un niveau élevé d'effort de réduction de la pollution (les moyennes totales pour les secteurs du bois et de l'imprimerie sont respectivement de 3,9/7 et de 4,7/7).

Graphique 1 – Les initiatives environnementales



Les résultats suggèrent que les entreprises du secteur de l'imprimerie consentent significativement plus d'efforts que celles du secteur du bois et ce, pour chacune des quatre étapes¹⁰. Quant aux résultats spécifiques, il semble que les entreprises du secteur de l'imprimerie consentent relativement plus d'efforts à l'étape du recyclage, qui est suivie par l'étape de la fabrication puis par celle de la conception. Ces conclusions ne sont pas étonnantes, car les encres sont des substances dangereuses, et leur récupération est, par conséquent, l'une des principales activités de l'industrie de l'imprimerie. Dans le cas des entreprises du bois, les résultats démontrent qu'elles consacrent plus d'efforts aux deux premières étapes : la conception et la fabrication. Pour ces deux secteurs, relativement peu d'efforts sont accordés à l'étape de la commercialisation, témoignant ainsi d'une faible volonté de différencier le produit comme étant un produit « vert ».

Les systèmes de gestion environnementale

Le graphique 2 compare les résultats concernant la mise en œuvre des systèmes de gestion pour soutenir les initiatives environnementales. De manière générale, les résultats démontrent que les PME implantent peu de systèmes de gestion pour soutenir leurs initiatives environnementales. Les analyses statistiques suggèrent, par ailleurs, que les entreprises du secteur de l'imprimerie déploient significativement plus d'efforts à l'implantation de systèmes de gestion. Les

résultats qui décrivent le mieux le contexte des entreprises du secteur de l'imprimerie semblent être : 1) les rôles et les responsabilités clairement définis et 2) l'existence d'une politique environnementale écrite.

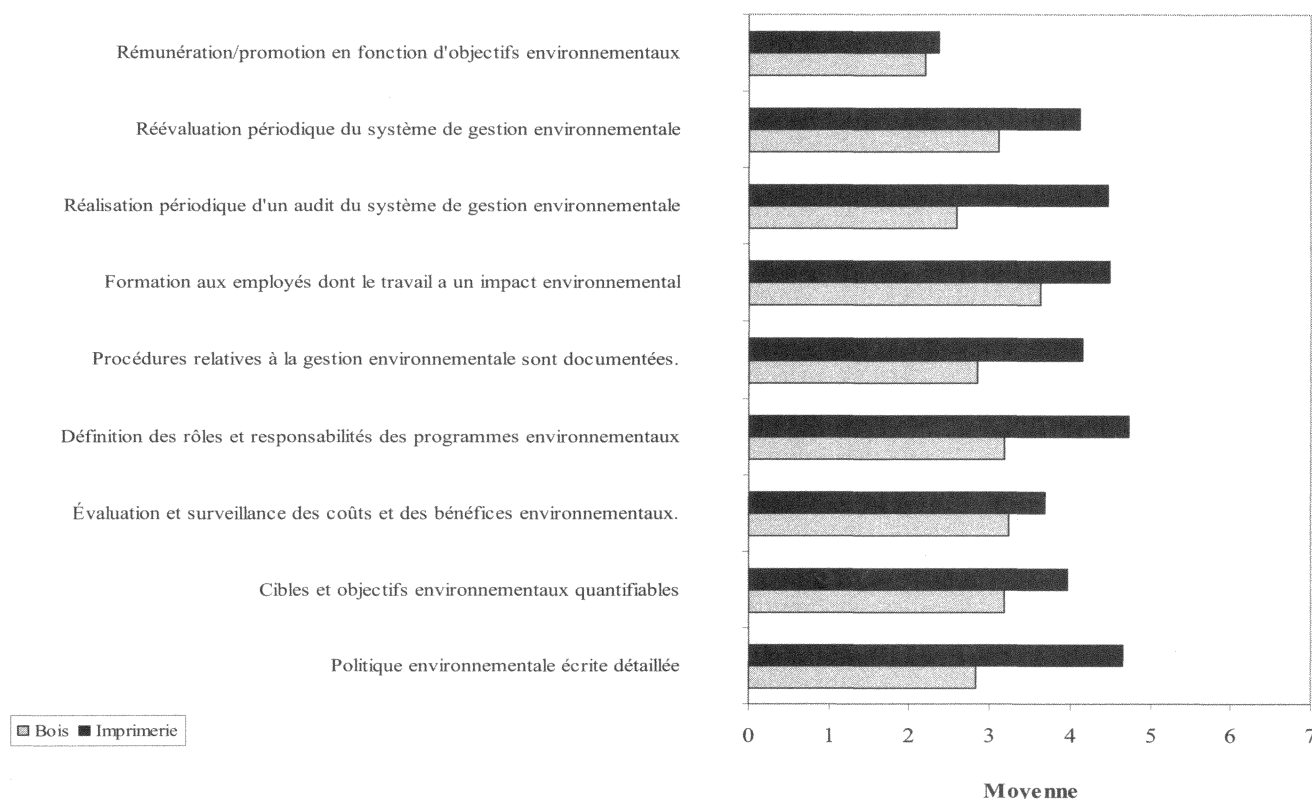
Définir une politique environnementale détaillée constitue certainement un élément important de la stratégie environnementale. La politique sert de guide aux gestionnaires et aux employés quant au comportement attendu : lorsque les employés ont une vision claire de ce que l'organisation veut accomplir, ils peuvent participer plus activement au processus. Cependant, la politique environnementale doit contenir des objectifs mesurables et quantifiables qui doivent être évalués et contrôlés régulièrement. Néanmoins, l'établissement des objectifs et des cibles ne semble représenter une priorité pour aucun des deux secteurs (3,2/7 et 3,9/7).

Dans le cas du secteur du bois, les résultats qui décrivent le mieux leur contexte semblent être : 1) la formation appropriée des employés et 2) l'évaluation et le contrôle des coûts et des bénéfices environnementaux. Toutefois, ces deux résultats sont relativement faibles (3,6/7 et 3,2/7). Les imprimeries semblent également considérer la formation comme étant une priorité (4,5/7), mais l'évaluation des coûts et des bénéfices environnementaux constitue une faible priorité. Les résultats suggèrent que les entreprises ne semblent pas avoir un système identifiant adéquate-

ment les coûts et les bénéfices environnementaux. Souvent, les coûts environnementaux sont cachés dans les frais généraux et aucun lien n'est fait avec les activités ou avec les produits qui auraient causé ces coûts. Or, une meilleure connaissance de ces coûts est importante pour les dirigeants qui doivent prendre des

décisions d'allocation des ressources et qui doivent également décider quels projets environnementaux fournissent le plus grand bénéfice, tant au point de vue performance environnementale qu'au point de vue performance financière.

Graphique 2 – Implantation de systèmes de gestion



Dans les deux secteurs, l'intégration d'objectifs environnementaux aux programmes de rémunération et de promotion est relativement faible. Pourtant, si les entreprises veulent véritablement améliorer leur performance environnementale, l'intégration d'objectifs aux programmes est essentielle. Il est difficile d'atteindre des objectifs d'excellence environnementale sans que la direction n'envoie un message clair à l'effet que la performance environnementale constitue une priorité pour l'entreprise.

Niveau de participation des membres de l'organisation. Étant donné que les résultats indiquent peu de différence significative entre les deux secteurs, les proportions globales concernant le niveau de participation de chaque catégorie de membres de l'organisation sont compilées au graphique 3. Les résultats glo-

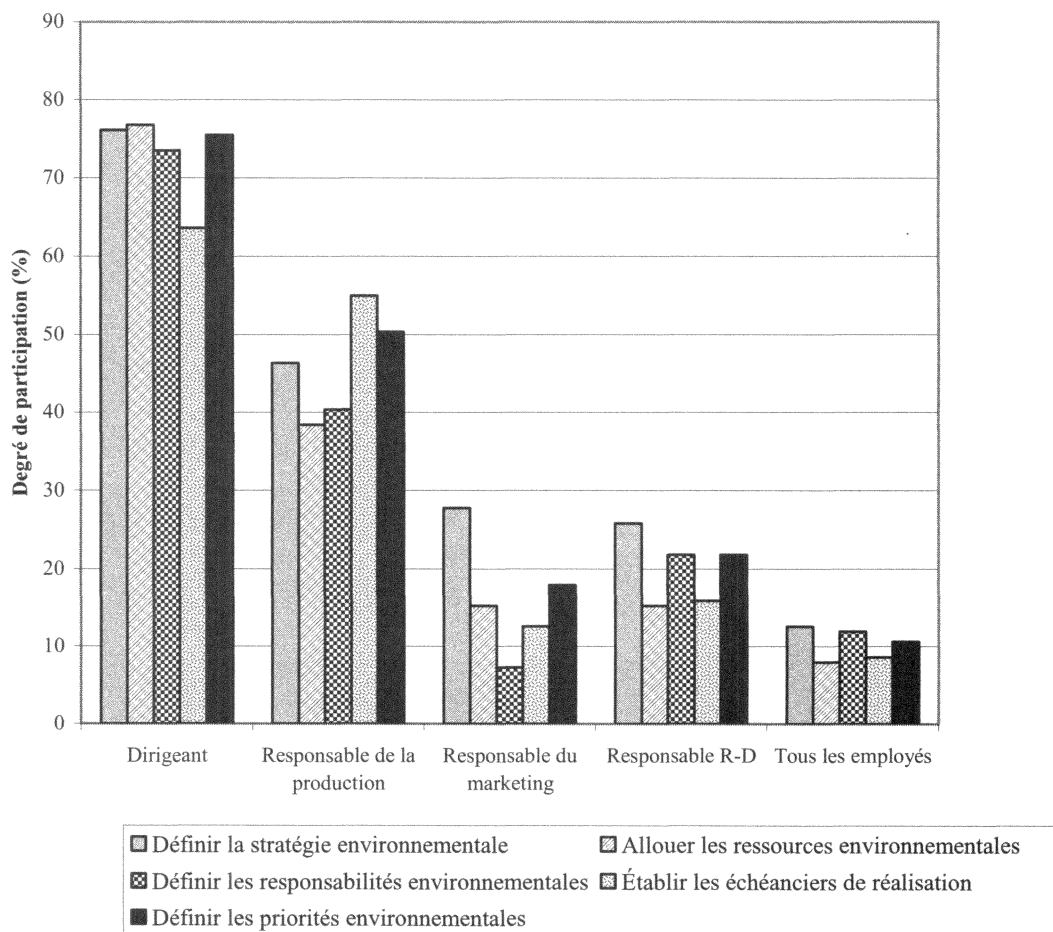
baux confirment que les dirigeants sont fortement engagés dans les divers aspects de la gestion environnementale. Ils indiquent également que les directeurs de production sont engagés, à un degré moindre, dans les décisions de gestion environnementale. Plus précisément, ils semblent être assez engagés dans l'établissement des échéances de réalisation, dans la définition de la stratégie environnementale et dans la définition des priorités environnementales. L'expertise technique du directeur de production est certainement essentielle pour ces aspects de la stratégie.

L'engagement des directeurs du marketing et de la R&D dans la gestion environnementale est plutôt faible. Ces résultats ne démontrent pas une gestion environnementale multifonctionnelle souvent encouragée. Finalement, les résultats laissent voir que la participa-

tion des employés aux divers aspects de la gestion environnementale est très faible. Bien qu'un pointage plus faible était attendu pour un élément tel que

l'allocation des ressources environnementales, l'engagement des employés aux autres étapes est particulièrement faible.

Graphique 3 – Degré de participation des membres de l'organisation



Conclusion

Les deux dernières décennies ont été témoins de changements importants quant à l'attitude des entreprises par rapport à la protection de l'environnement. De plus en plus, les entreprises choisissent une approche préventive qui nécessite toutefois des remises en question profondes. En effet, pour soutenir cette approche préventive, les entreprises doivent concevoir des initiatives, des systèmes de gestion et une structure qui leur permettent de poursuivre leur stratégie le plus efficacement possible. Les résultats de la présente étude autorisent certainement à suggérer quelques recommandations générales relativement à ces trois aspects.

Premièrement, en ce qui a trait aux initiatives environnementales, les résultats ont démontré que peu d'efforts sont déployés à l'étape de la commercialisation. Les entreprises ne semblent pas encore utiliser la gestion environnementale dans leur stratégie d'affaires en positionnant leur produit en tant que produit « vert ». Elles n'ont donc pas véritablement commencé à exploiter de façon stratégique les considérations environnementales, bien que plusieurs d'entre elles possèderaient les compétences nécessaires pour le faire.

Deuxièmement, l'étude dévoile une faible utilisation des systèmes de gestion. Les systèmes de gestion implantés dans les entreprises nécessitent certaine-

ment un examen approfondi. En effet, ceux-ci renferment peut-être d'importantes barrières à une meilleure gestion environnementale. Ces systèmes jouent un rôle important, car ils influencent la direction et l'efficacité des initiatives environnementales adoptées, comme ils permettent d'identifier et d'exploiter des occasions rentables de réduction de la pollution.

Finalement, les résultats confirment le rôle prédominant du dirigeant d'entreprise dans la gestion environnementale. Les résultats ne témoignent pas d'une approche multifonctionnelle où l'engagement des directeurs fonctionnels et des employés est recherché afin d'améliorer la qualité des solutions environnementales. Les entreprises devraient encourager l'engagement de tous les employés lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leur stratégie environnementale. En effet, même si elle était autrefois considérée comme étant du domaine exclusif des dirigeants et des spécialistes, la gestion environnementale est maintenant perçue comme étant de la responsabilité de tous les employés.

La nécessité d'intégrer la dimension environnementale au processus décisionnel des entreprises est un phénomène relativement récent. Des programmes de sensibilisation et d'éducation s'imposent donc afin que l'information pertinente, autant technique que scientifique ou managériale, puisse parvenir aux entreprises, particulièrement aux PME qui, bien souvent, ne possèdent pas l'expertise requise permettant une approche proactive de la gestion environnementale. ■

Les entreprises devraient encourager l'engagement de tous les employés lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leur stratégie environnementale.

Notes et références

¹ L'auteure est professeure agrégée à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

² Revell, A. et R. Rutherford (2003). « UK Environmental Policy and the Small Firm: Broadening the Focus », *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, p. 26-35; Perez-Sanchez, D., J.R. Barton. et D. Bower (2003). « Im-

plementing Environmental Management in SMEs », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 10, p. 67-77.

³ Cet article présente les résultats de deux des quatre secteurs étudiés dans le cadre de ce projet de recherche.

⁴ Del Brío, J.A. et B. Junquera (2003). « A Review of Literature on Environmental Innovation Management in SMEs : Implications for Public Policies », *Technovation*, vol. 23, p. 939-948.

⁵ Epstein, M.J. et M.-J. Roy (2000). « Strategic Evaluation of Environmental Projects in SMEs », *Environmental Quality Management*, vol. 9, n° 3, p. 37-47.

⁶ Pelham, A. (2000). « Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms », *Journal of Small Business Management*, January, p. 48-67; Julien, P.-A. (1993). « Small Business as a Research Subject : Some Reflections on Knowledge of Small Business and its Effects on Economic Theory », *Small Business Economics*, vol. 5, n° 2, p. 157-166.

⁷ Naffziger, D.G., N.U. Ahmed et R.V. Montagno (2003). « Perceptions of Environmental Consciousness in U.S. Small Businesses : An Empirical Study », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 68, n° 2, p. 23-32; Schaper, M. (2002). « Small Firms and Environmental Management », *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p. 235-251.

⁸ Hanna, M.D., R. Newman et P. Johnson (2000). « Linking Operational and Environmental Improvement through Employee Involvement », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, n° 2, p.148-165; Williamson, D. et G. Lynch-Wood (2001). « A New Paradigm for SME Environmental Practice », *The TQM Magazine*, vol. 13, n° 6, p. 424-432.

⁹ Lefebvre, L.-A., É. Lefebvre et M.-J. Roy (1995). « Integrating Environmental Issues into Corporate Strategy : A Catalyst for Radical Organizational Innovation », *Creativity and Innovation Management*, 4, n° 4, p. 209-222. La fiabilité des composantes a été mesurée par l'alpha de Cronbach; des valeurs supérieures à 0,70 ont été obtenues, assurant ainsi la fiabilité interne des construits. Voir A. Van de Ven et D. Ferry (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, New York, Wiley Interscience.

¹⁰ Le détail des analyses statistiques (niveau de signification et écart-type) effectuées tout au long de cet article est disponible auprès du chercheur.

Vision Saguenay 2025 est une initiative du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC, ayant trois finalités principales :

- stimuler la réflexion collective de nature prospective;
- faire circuler l'information tacite;
- soutenir l'apprentissage collectif à saisir les enjeux communautaires.



Le projet de prospective territoriale de Vision Saguenay 2025 s'articule autour de quatre axes :

- les éléments généraux de Vision 2025;
- la consolidation territoriale de la Cité;
- l'intégration de la Cité dans sa périphérie immédiate et éloignée;
- le repositionnement de la Cité et de sa vaste région sur l'échiquier national, continental et mondial.

Activités tenues par Vision Saguenay 2025 :

12 mars 2003

Séminaire : « L'armature urbaine »

11 septembre 2003

Séminaire : « Le rôle de la culture dans le développement d'une capitale régionale »

10 octobre 2003

Séminaire : « Les jeunes, leur place et leur avenir à Saguenay »

4 novembre 2003

Séminaire : « L'enjeu du tertiaire moteur »

28 novembre 2003

Séminaire : « L'enjeu de l'agroalimentaire pour la capitale Saguenay »

1^{er} décembre 2003

Séminaire : « L'enjeu de l'entrepreneuriat dans la Cité saguenéenne en maturation économique »

12 décembre 2003

Séminaire : « La démocratie »

Séminaire : « La gouvernance »

9 janvier 2004

Lancement du Portail de Vision Saguenay 2025

22 janvier 2004

Séminaire : « Le développement social : apanage du mouvement communautaire ou projet de collectivité ? »

6 février 2004

Séminaire : « L'enjeu de la forêt »

13 février 2004

Séminaire : « L'aménagement du territoire à Ville de Saguenay »

20 février 2004

Séminaire : « Le rôle des médias dans le développement local et régional »

27 février 2004

Séminaire : « L'économie des collectivités autochtones »

19 mars 2004

Séminaire : « L'enjeu de l'entrepreneuriat coopératif »

7 et 8 avril 2004

Colloque « Le Devenir de Saguenay »

27 mai 2004

Séminaire : « L'internationalisation dans les PME de l'aluminium »

3 juin 2004

Séminaire : « Comment l'éducation peut-elle contribuer à forger l'identité individuelle et collective ? »

10 septembre 2004

Forum sur les défis d'avenir de Ville de Saguenay et de sa vaste région

28 octobre 2004

Séminaire : « L'enjeu de l'hydroélectricité au Saguenay-Lac-Saint-Jean »

8 avril 2005

Séminaire : « La mise en système des composantes de l'innovation 02 ? »

Vision Saguenay 2025 : 555, boul. de l'Université, Saguenay (Québec) G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4037 Télécopieur : (418) 545-5012

Courriel : vsag2025@uqac.ca Web : www.uqac.ca/vsag2025

La cybercommunication et son intégration dans le plan stratégique

William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault ¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Cet article est le dernier de la série mettant en lumière l'impact des nouvelles technologies sur le marketing-mix. Ainsi, après avoir analysé les enjeux du produit, du prix et de la distribution, nous nous attaquerons à développer les aspects de la communication électronique ².

Précisons d'abord que la communication sur Internet ne se limite pas exclusivement à la publicité. Cet amalgame, utilisant les termes communication et publicité de façon interchangeable, est aussi un constat souvent fait dans le cybermonde. Une des explications est sans doute que la publicité électronique est la forme de communication électronique la plus visible par le grand public. Ainsi, le but de cet article est de présenter la communication électronique sous l'angle de la communication marketing intégrée et de définir les atouts et l'utilisation des différents outils de la communication marketing.

Bien que nous ne parlerons que des aspects tactiques de la communication, il convient de présenter la place de cette dernière dans la stratégie de marketing et de focaliser sur les dimensions étudiées ici. La figure 1 de la page suivante reproduit le processus de la planification stratégique en marketing qui comprend la variable communication ³. Elle correspond à la dimension étudiée dans cet article, tout en mettant principalement l'accent sur les outils de la communication.

Il ne sera pas question de présenter les stratégies à proprement parler, mais bien plus de voir en détail les

outils traditionnels et électroniques de la communication marketing intégrée utilisés par les entreprises.

La communication marketing intégrée

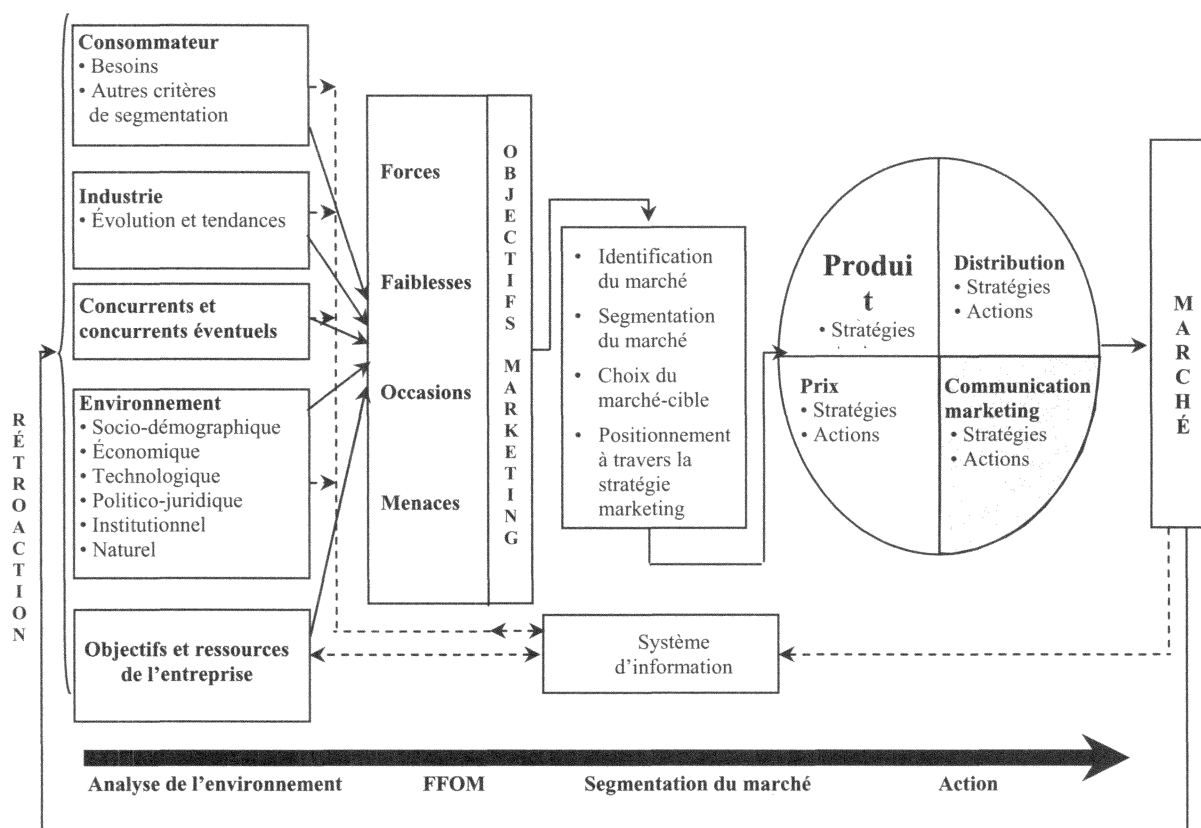
De la communication à la communication marketing intégrée, il n'y a qu'un pas, du moins semble-t-il. Pour définir le concept de communication, nous retenons une définition se posant comme une référence en la matière et qui s'énonce comme suit : « La communication marketing est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-vis de son propre personnel » ⁴.

De son côté, la communication marketing intégrée est un concept d'importance qui a soulevé un grand intérêt au cours des der-

nières années. La désintégration des marchés de grande consommation, la multiplicité des micro-marchés, la prolifération des nouveaux outils de communication et les modifications du comportement du consommateur poussent l'entreprise à repenser son choix et son utilisation des outils de communication. Cette tendance s'inscrit dans ce que l'on nomme la Communication marketing intégrée (CMI), et qui se définit comme suit : « IMC is a concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines (for example general advertising, direct response, sales promotion and public relation)... and combines these disciplines to provide clarity, consistency, and maximum communication impact » ⁵.

Le but de cet article est de présenter la communication électronique sous l'angle de la communication marketing intégrée et de définir les atouts et l'utilisation des différents outils de la communication marketing.

Figure 1 – Processus de planification stratégique en marketing



Cette définition inclut implicitement la notion de planification stratégique et de coordination de divers outils de communication marketing propres à une entreprise. À la lumière des propos tenus lors de la définition de la communication marketing intégrée, il y a consensus pour dire que les principaux outils du mix de communication se composent de la publicité, de la promotion des ventes, des relations publiques, du marketing direct et de la force de vente ⁶.

Il subsiste toutefois une mésentente lorsqu'il est question de l'Internet. S'il ne fait pas de doute qu'il se positionne comme le sixième outil, il n'en demeure pas moins qu'il est difficile à intégrer en raison de ses caractéristiques spécifiques : interactivité, interconnectivité, instantanéité, variété des outils de communication qu'il couvre et remplace.

Rares sont les auteurs ayant proposé une façon d'intégrer Internet aux autres outils précédemment cités. Une de ces classifications fait état de trois façons d'intégrer Internet aux autres outils de communication :

- comme un outil de bas niveau : dans ce cas, Internet est à considérer comme un soutien aux activités traditionnelles de communication;
- comme sixième outil à part entière : Internet est considéré sur le même pied d'égalité que tous les autres outils;
- comme outil suprême de communication : Internet a préséance sur toutes les autres formes de communication. L'outil est utilisé en priorité avant tous les autres ⁷.

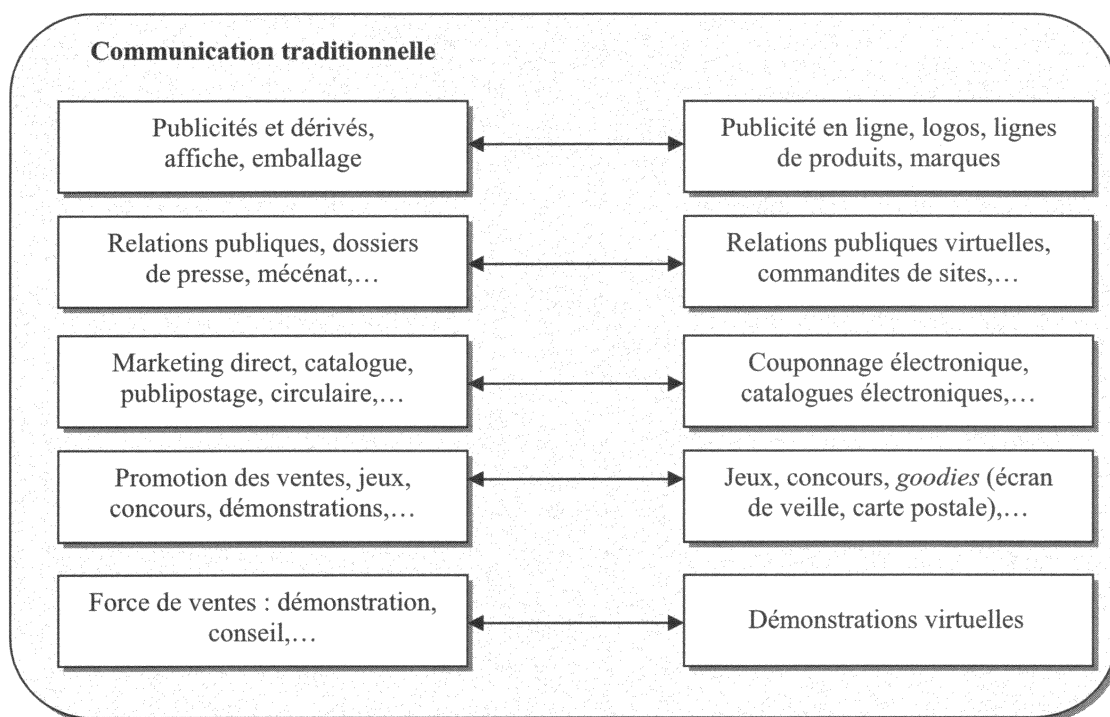
En fait, si l'on y regarde d'un peu plus près, on constate que les outils de la communication traditionnelle ont tous leur pendant sur Internet. La figure 2 dresse le portrait des liens pouvant être établis entre les outils de communication traditionnelle et électronique.

Les outils présentent des liens allant de la communication traditionnelle à la communication électronique. En fait, nous pensons que la communication électronique ne remplace pas la communication traditionnelle : ces deux formes de communication se com-

plètent, elles convergent. Dans cette situation, il existe le double électronique de l'outil traditionnel. Par exemple, on retrouve les mêmes outils dans l'une ou l'autre des formes de communication : relations publiques dans le monde traditionnel et relations publi-

ques virtuelles dans le monde électronique, coupons traditionnels et électroniques, etc. Il s'agit ainsi d'une forme d'intégration puisque la plupart des outils traditionnels ont été incorporés dans Internet.

Figure 2 – Les liens entre les outils des communications traditionnelle et électronique



Nous proposons ainsi d'explorer les quatre principaux outils de la communication marketing intégrée (publicité, relations publiques, marketing direct et promotion des ventes) afin de comprendre comment ils ont été incorporés dans la communication électronique, quelles entreprises les utilisent et dans quelle proportion.

Pour illustrer nos propos, nous nous sommes basés sur des études canadiennes et américaines. Pour ces dernières, les mêmes auteurs ont effectué des analyses, en partie descriptives, afin de dresser le portrait de divers types d'entreprises et de secteurs d'activité. Ainsi, certains ont dressé le portrait de 100 détaillants ayant un site Web ⁸, tandis que la recherche de leurs collègues présente 152 détaillants de la base d'entreprises américaines Fortune 500 ⁹. Pour les auteurs Canadiens, c'est une vaste étude à partir de données secondaires principalement qui a été effectuée de façon longitudinale auprès de plus de 5000 sites Web au Québec ¹⁰.

Les outils de la communication marketing électronique

La publicité électronique

De façon traditionnelle, la publicité média est « la communication diffusée, après achat publicitaire, dans les grands médias (presse, télévision, radio, cinéma et affichage) » ¹¹. Dans le cyberspace, cet outil joue le même rôle que dans le monde physique : il vise à attirer l'attention, à fournir de l'information, à positionner une marque et, dans une moindre mesure, à inciter à l'essai et à pousser les consommateurs à l'action. Quoi qu'il en soit, il semble utile de préciser la particularité de la publicité sur Internet de la façon suivante : « Certaines formes de publicité peuvent en effet être considérées comme de la publicité au sens où l'on l'entend traditionnellement dans les médias classiques. D'autres formes de publicité sont plus proches des outils du hors média et du marketing direct.

Enfin, il existe des formes de publicité sur Internet qui ne sont classables dans aucune des deux catégories précédentes. Internet engendre donc une nouvelle catégorie de publicité qui lui est propre »¹².

D'autres formes de publicité sont plus proches des outils du hors média et du marketing direct.

Bien souvent, on entend par publicité Web des bandeaux dynamiques, parfois interactifs et visibles sur de nombreux sites d'information, des portails, des moteurs et des annuaires de recherche ou encore présents au sein des boîtes de courriers électroniques gratuits. Ces formes diverses ont évolué et se sont multipliées, donnant naissance aux bandeaux gratterciels, aux boutons, aux îlots, voire aux « pop-up » et aux interstitiels. Le but avoué était le même : faire cliquer le consommateur pour l'attirer vers le site de l'annonceur par un lien hypertexte. Toutefois, avec le temps et l'apprentissage de l'internaute, le taux de clic a chuté, rendant désuètes ces formes de publicité pourtant encore fort présentes. L'autre désavantage est que, pour être efficaces, elles doivent cibler les bons consommateurs, et sur des périodes de temps bien définies. Comme le taux d'efficacité des bandeaux traditionnels avoisine les 0,5 %, il ne semble pas intéressant pour une petite entreprise d'investir dans cet outil, sauf si elle opte pour une personnalisation des messages affichés, auquel cas le taux de clic avoisine les 10 %.

Toutefois, l'entreprise – même la PME – qui possède un site Web pourrait faire davantage de publicité en communiquant plus d'informations sur les produits, les prix ou la distribution, de même que de l'information corporative. L'information sur produit peut comprendre plusieurs dimensions comme la marque, le logo et les caractéristiques du produit. Un site purement informationnel peut donc contenir ces éléments. Le tableau 1 reproduit les principales composantes de la variable publicité telle que définie par les auteurs des études mentionnées en introduction. Plusieurs constats sont à faire. Tout d'abord, on note, pour le Québec, une forte proportion d'entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus, disposant de leur logo sur leur site Web.

Par ailleurs, pour les États-Unis, les différences sont notables selon les secteurs d'activités. L'étude de 2002 rapporte le constat auprès de manufacturiers, tandis que celle de 2003 se base sur les entreprises du commerce de détail. Une des explications que nous apportons est qu'un site Web est inutile pour une entreprise du commerce de détail s'il n'est pas transactionnel. Or, dans le commerce de détail, on trouve de nombreux petits détaillants, qui ont suivi la mode en bâtissant un site Web, mais avec un contenu parfois fort pauvre. De plus, ils distribuent souvent un grand nombre de produits de marques variées et nombreuses; il semble difficile de toutes les mentionner sur leur site Web. À l'inverse, pour les entreprises manufacturières, le site Web constitue une façon de trouver des partenaires d'affaires : se mettre en valeur est donc un atout.

Tableau 1 – Synthèse des composantes de la publicité sur les sites Web des entreprises nord-américaines

	Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Boisvert (2002)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Publicité	Logos	31,9 %	92,0 %	83,5 %	n.é. ¹³	n.é.
	Lignes de produits	17,0 %	58,0 %	n.é.	n.é.	n.é.
	Marques	8,9 %	29 %	n.é.	n.é.	n.é.

Les relations publiques

Les relations publiques sont constituées par « l'ensemble des moyens de communication utilisés par

une entreprise pour créer un climat favorable dans les milieux avec lesquels elle est en rapport »¹⁴. Leurs objectifs sont multiples, mais le principal est l'amélioration de l'image de l'entreprise. Dans certains cas,

il s'agit également d'une amélioration de la notoriété de l'entreprise (lors du lancement d'un nouveau produit, par exemple), voire de créer un climat général de confiance.

Elles représentent un ensemble de moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance auprès de leur personnel, dans les milieux dans lesquels elles sont en rapport et généralement dans le public en vue de soutenir leur activité et de favoriser leur développement. À ce chapitre, les moyens les plus couramment utilisés sont les dossiers de presse, les communiqués de presse, de l'information générale sur l'entreprise, les causes sociales soutenues par l'entreprise, le cours des actions, etc. Le tableau 2 dresse le portrait des composantes des relations publiques recensées dans diverses études auprès d'entreprises nord-américaines.

Cette fois encore, les chiffres démontrent une certaine variété selon les outils des relations publiques. L'étude auprès d'entreprises du commerce de détail montre des taux d'adoption assez élevés de ces outils, mais c'est aussi l'étude la plus récente parmi celles présentées ici. Notons aussi que ces dimensions doivent être mises en contexte : il faudrait savoir quelles sont les cibles des sites Web, ces derniers s'adressant généralement à différentes clientèles (consommateur final, investisseur, partenaires d'affaires, détenteurs d'enjeux), ce qu'aucune étude n'a mis en valeur.

De plus, cette variable présente des outils de nature fort différente sur le plan de l'instantanéité. Alors que les rapports annuels ne sont déposés qu'une fois l'an, la cotation des actions nécessite une mise à jour en continu. Au Québec, certaines entreprises comme Bombardier (www.bombardier.com) mettent à jour, aux trente minutes, le cours de leurs actions. Cette composante est une véritable « épée de Damoclès » sur la tête des entreprises parce que l'incapacité de fournir une information viable jette un discrédit sur l'entreprise.

Enfin, et mis à part la rubrique « information générale », les entreprises québécoises semblent accuser un retard par rapport aux entreprises américaines, dont les études ont été menées de façon antérieure et postérieure à l'étude québécoise. Notons toutefois l'utilisation avant-gardiste de certains de ces outils, comme les communiqués de presse, utilisés efficacement par la PME Maax (www.maax.com), fer de lance dans les cabines de douche et les baignoires, ou encore le forum de discussion intégré à même le site Web. C'est le cas de l'entreprise de rénovation Réno-Dépôt (www.renodelpot.com). Ce concept est innovateur puisqu'il crée une communauté virtuelle de passionnés, mais l'entreprise s'expose aux critiques et aux doléances des clients. C'est d'ailleurs ce qu'a vécu Volvo il y a plusieurs années, en décidant de fermer son forum de discussion à la suite de critiques du type : « *Bon site Web, mais le toit ouvrant de ma 850 fuit* »¹⁶.

Tableau 2 – Synthèse des composantes des relations publiques sur les sites Web des entreprises nord-américaines

	Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Tchokogué (2001)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Relations publiques	Information générale	n.é.	39,6 %	De 9,3 % à 67,5 % ¹⁵	22,74 %	67,2 %
	Information à destination des actionnaires	51 %	35,3 %	n.é.	15,88 %	n.é.
	Information financière	34 %	30,9 %	2,4 %	11,55 %	n.é.
	Cours des actions	20 %	19,6 %	1,4 %	10,11 %	n.é.
	Revue de presse	38 %	20,5 %	2,5 %	8,66 %	54,69 %
	Rapports annuels	20 %	14,2 %	2,9 %	7,58 %	48,44 %
	Causes sociales	15 %	9,1 %	1,4 %	8,66 %	28,13 %

Le marketing direct

Le marketing direct est un outil utilisé par un site Web d'entreprise. Certains considèrent d'ailleurs qu'Internet est un formidable outil de marketing direct à lui seul, permettant la vente en ligne, la présentation d'un catalogue de produits, le publipostage, etc. et ce, à coût moindre par rapport aux mêmes activités réalisées avec les outils traditionnels. La définition générale du marketing direct retenue est la suivante : « The total of activities by which the seller, in effecting the exchange of goods and services with the buyer, directs efforts to a target audience using one or more media (direct selling, direct mail, telemarketing, direct-action advertising, catalogue selling, cable TV selling, etc.) for the purpose of soliciting a response by phone, mail or personal visit from a prospect or customer »¹⁷.

Appliquée aux nouvelles technologies, cette définition du marketing direct inclut, entre autres, la vente en ligne, les circulaires électroniques, la notion de service à la clientèle, la présence d'adresses de courrier électronique ou encore l'existence d'un catalo-

gue. Le tableau 3 résume les outils ainsi que leur degré d'adoption.

Encore une fois, on note une différence entre les études effectuées auprès des détaillants et celles des manufacturiers. Les premiers utilisent davantage les principaux outils tels que les catalogues, le courrier électronique et la mise en place d'un service à la clientèle. C'est avant tout leur activité qui les pousse à avoir recours à de telles pratiques, lesquelles sont le pendant de celles déployées dans la communication traditionnelle. La vente par catalogue est une forme de vente complémentaire, et le réseau Internet retrouve cet aspect. Toutefois, aucune des études mentionnées ici n'a pris en compte cette dimension. Le courrier électronique est le seul lien qui unit l'entreprise à son client pour une demande d'information, le règlement d'un litige, l'envoi d'une commande, etc. Quant au service à la clientèle, il se résume parfois, même sur un site Web, à un fiche préétablie ou un numéro de téléphone 1-800 pour rejoindre un préposé ! Il ne faut pas s'émerveiller devant un tel outil qui, bien souvent, n'est qu'un intermédiaire de plus entre le consommateur et l'entreprise.

Tableau 3 – Synthèse des composantes du marketing direct sur les sites Web des entreprises nord-américaines

	Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Bois-vert (2002)	Bégin et Tchokogué (2001)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Marketing direct	Catalogue électronique	37 %	8,0 %	58,5 %	41,50 %	35,06 %	n.é.
	Personnalisation du service	n.é.	n.é.	n.é.	n.é.	38,96 %	85,80 %
	Adresses de courrier électronique (contactez-nous)	70 %	19,1 %	n.é.	27 %	82,61 %	85,8 %
	Service à la clientèle	22,0 %	8,0 %	49,7 %	n.é.	n.é.	n.é.

Pourtant, en bénéficiant des enjeux de l'Internet, le marketing direct pourrait s'enorgueillir de devancer les autres formes de communication. Les nombreuses informations recueillies sur le client lors de son passage sur le site Web, de même que celles divulguées volontairement par le client lors de participation à des

concours, lors de demande d'échantillons, etc. constituent des bases de données utilisables par l'entreprise à diverses fins.

En fonction de la valeur que l'on attribue à un client, la méthode des *scoring* (valeur) permet de filtrer les

informations de la base de données et de consacrer plus ou moins de temps pour lui vendre un produit ou lui proposer un service, et l'investissement en temps, argent et hommes ne sera pas le même selon les clients considérés.

L'autre avantage est que cette technique s'apparente avant tout à du marketing stratégique et qu'elle permet de cibler les interlocuteurs clés d'une entreprise cliente. Ainsi, on peut s'adresser de façon différente et personnalisée au client, et surtout, l'entreprise y engage des efforts différents selon les clients : la relation est personnalisée. Ainsi, cette méthode s'applique tout aussi bien aux entreprises clientes qu'aux consommateurs finaux.

La promotion des ventes

Deuxième outil en importance en termes d'utilisation par les entreprises, la promotion des ventes a sa place sur Internet où les outils traditionnels tels que les coupons, les jeux concours, les rabais ou la démonstration virtuelle se conjuguent à merveille avec les nouvelles technologies. La promotion des ventes se définit par Desmet (1992) comme suit : « L'ensemble des actions marketing, ponctuelles et ciblées, caractérisées par une offre et les médias associés (en émission et en réception) visant à la création de nouveaux comportements actuels d'agents et d'intermédiaires au sens large (prescripteur, acheteur, vendeur) contri-

buant à l'accroissement de la demande à l'entreprise »¹⁸.

Les buts de la promotion des ventes diffèrent toutefois quelque peu selon que l'on est une entreprise manufacturière ou un détaillant. Ainsi, pour ces derniers, les objectifs de la promotion des ventes consistent à distribuer de nouveaux produits, améliorer l'image de marque de produits existants, écouler des surplus d'inventaire ou mettre en valeur des marques existantes. Pour parvenir à ces fins, plusieurs outils sont utilisés, sur les deux types de communication, notamment les rabais, les jeux concours, le couponnage, les échantillons gratuits et les démonstrations en ligne pour la communication électronique. Cette composante non étudiée ici est l'apanage de certaines entreprises (Lands End) mettant en valeur leur avant-gardisme en utilisant les prouesses technologiques de certaines entreprises comme Mon Mannequin Virtuel (www.monmannequinvirtuel.com).

Pour les autres composantes, le caractère passager de cette activité rend difficile toute mesure, si bien que les résultats présentés dans le tableau 4 sont à prendre avec précaution. Les données présentées ici ne sont qu'une photo prise à un moment de l'année et ne reflètent pas forcément le recours permanent à ces outils de communication. Quoi qu'il en soit, les outils les moins utilisés restent les cadeaux ou échantillons gratuits et le couponnage.

Tableau 4 – Synthèse des composantes de la promotion des ventes sur les sites Web des entreprises nord-américaines

	Composantes	Perry et Bodkin (2003)	Perry et Bodkin (2002)	Bégin et Boisvert (2002)	Perry et Bodkin (2000)	Griffith et Krampf (1998)
Promotion des ventes	Promotions générales	20 %	39,4 %	1,5 %	35,14 %	32,8 %
	Cadeaux/échantillons gratuits	5,0 %	33,3 %	1,6 %	18,92 %	9,4 %
	Jeux concours	13 %	24,2 %	n.é.	2,70 %	18,8 %
	Couponnage	2,0 %	3,0 %	n.é.	2,70 %	9,4 %

Pour les premiers, il semble difficile de les intégrer au site Web de l'entreprise : en fait il s'agit plus d'une

rubrique visant à faire la demande d'un échantillon pour tester le produit. Nous considérons qu'il est peu

utile sur un site Web de recourir à de telles pratiques, le consommateur ayant tout intérêt à aller se procurer le produit en question en magasin.

Pour le couponnage, ni le secteur d'activité ni le temps ne permettent d'expliquer ce peu d'intérêt des entreprises pour son utilisation. Dans la pratique, certaines grandes entreprises l'utilisent soit pour permettre aux clients d'avoir un rabais sur un produit de marque maison (www.selectionmerite.ca), soit pour lui donner des points boni dans un programme de fidélité (www.iga.net). Dans certains cas, les coupons sont même envoyés par la poste après une commande en ligne (www.save.ca de Procter & Gamble). Il est probable que le peu d'intérêt de cet outil résulte aussi de la présence de sites Web spécialisés regroupant des coupons pour divers produits (www.publisac.ca, www.rabaistva.com, www.coupons.com, ...).

Les enjeux de la communication électronique pour les entreprises

La panoplie d'outils de communication et de leurs composantes peut laisser bon nombre de dirigeants d'entreprise pantois, se demandant si leur site Web n'est pas désuet en raison du manque de certaines variables présentées ici. Il nous semble que la pénurie de ces outils n'engendre pas nécessairement des effets négatifs pour une entreprise.

Bien souvent, le choix de certains outils est influencé par les pratiques en vigueur au sein du secteur d'activité de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que les études américaines présentées ici démontrent. Dans un second temps, le choix des outils de communication est déterminé par la stratégie de communication elle-même. Elle peut d'ailleurs se décomposer en plusieurs étapes comme nous l'avons fait et, pour chacune d'elles, plusieurs questions doivent être posées pour être en mesure d'effectuer des choix :

- les cibles : le dirigeant doit se poser la question suivante : quels sont les acteurs avec qui l'entreprise cherche à entrer en communication ? À partir de ce moment, le choix des outils est en partie déterminé, et certains s'appliquent plus que d'autres. Les actionnaires seront intéressés par les rubriques des relations publiques; les consommateurs cher-

cheront, par exemple, des circulaires électroniques ou des coupons rabais;

- le budget disponible : le coût de lancement d'un site Web peut être considérable mais, dans certains cas, l'entreprise peut être amenée à le gérer de façon autonome par la suite, ce qui est plutôt rare pour les outils de la communication traditionnelle;
- les objectifs de l'entreprise : ils renvoient à ce que les spécialistes du marketing nomment les modèles de hiérarchie des effets; pour chaque niveau de ces modèles, des gestes tactiques (outils) sont à poser pour attirer l'attention du consommateur, susciter son intérêt, attiser son désir ou encore le pousser à l'action.

Les entreprises qui respectent ces étapes pourront mieux bâtir leur stratégie de communication, qu'elle soit traditionnelle ou électronique, et les choix opérés seront adéquats et pertinents. Cette forme d'intégration des communications traditionnelles et électroniques est plus que jamais vraie dans un environnement où l'on constate une multiplicité des outils de communication, une évolution rapide des nouvelles technologies amenant leur lot de nouvelles façons de communiquer, une augmentation de la concurrence et une abondance d'informations à la disposition des clients.

Il nous semble également que la communication soit une variable centrale du cybermarketing mix, et l'intégration des autres (produit, prix, et distribution) est nécessaire, car elles se font toutes écho dans la communication. À titre d'exemple, disons que le produit est présent sur les circulaires, dans les catalogues et les sites Web, le prix est annoncé dans les circulaires et la distribution peut se faire de façon électronique par le biais du site Web, un outil basique de la cybercommunication marketing. ■

Notes et références

- ¹ William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault sont tous trois professeurs de marketing à l'UQTR.
- ² Voir Menvielle, W., D. Pettigrew et J.D. Perreault (2002). « Le cyber-produit comme conjugaison du produit au monde virtuel : une génération de nouvelle valeur ajoutée », revue *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 2, printemps-été; Menvielle, W., D. Pettigrew et J.D. Perreault (2002). « Le cyber-prix : une adéquation nécessaire

- avec les modèles d'affaires de l'Internet », revue *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 2, printemps-été; Menvielle, W., D. Pettigrew et J.D. Perreault (2003), « La cyber-distribution : enjeux et tendance », revue *Organisations et territoires*, vol. 12, n° 2, printemps-été.
- ³ Voir Pettigrew, D. et N. Turgeon (2004). *Marketing*, 5^e édition, Montréal, Chenelière McGraw-Hill.
- ⁴ Lambin, J.-J. (1998). *Le marketing stratégique : une perspective européenne*, 4^e édition, Paris, Ediscience internationale.
- ⁵ Schultz, D.E. (1993). « Integrated Marketing Communications : Maybe Definition is in the Point of View », *Marketing News*, January, vol. 27, n° 2, p. 17-18.
- ⁶ Kotler, P., P. Filiatrault et E. Turner (2000). *Le management du Marketing*, 2^e édition, Boucherville (Québec), Gaétan Morin; Schultz, D.E. (1993), *op. cit.*; Belch, G.E., M.A. Belch et M. Guolla (2003). *Advertising and Promotion*, Toronto, McGraw-Hill Irwin.
- ⁷ Ritson, M. (1998). « Three Possibilities in Integrating the Internet ». *Integrated Marketing*, May, vol. 11, p. 10-12.
- ⁸ Griffith, D.A. et R.F. Krampf (1998). « An Examination of the Webbased Strategies of the Top 100 US Retailers », *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, p. 12-23.
- ⁹ Perry, M. et C. Bodkin (2000). « Content Analysis of Fortune 100 Company Web Sites », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5, n° 2, p. 87-96; Perry, M. et C. Bodkin (2002). « Fortune 500 Manufacturer Web Sites : Innovative Marketing Strategies or Cyberbrochures ? », *Industrial Marketing Management*, vol. 31, p. 133-144; Perry, M. et C. Bodkin (2003). « Goods Retailers and Service Providers : Comparative Analysis of Web Site Marketing Communications », *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- ¹⁰ Bégin, L. et A. Tchokogué (2001). *Étude sur le profil des sites Web des entreprises québécoises*, Cahier de recherche CICMA 01-02, Montréal, École des HEC; Bégin, L., A. Tchokogué et H. Boisvert (2001). *Pour un déploiement stratégique du commerce électronique*, Saint-Hyacinthe (Québec), Isabelle Quentin Éditeur.
- ¹¹ Décaudin, J.-M. (1999). *La Communication Marketing, concepts, techniques, stratégies*, 2^e édition, Paris, Économica.
- ¹² Bourliataux-Lajoie, S. (2000). *Personnalisation de la publicité sur Internet dans un contexte international : une méthode efficace ?*, colloque international « Évolution du marketing dans le monde arabe : apport des technologies de l'information », Beyrouth, Université Saint-Joseph, 2 et 3 novembre 2000, <http://www.usj.edu.lb/colloques/fgm1/fgm1bou.htm>
- ¹³ Dans tous les tableaux, n.é. signifie « non évalué ».
- ¹⁴ Sfez, L. (1992). *Critique de la communication*, Paris, Points, Seuil.
- ¹⁵ Il s'agit ici des variables : « Histoire de la compagnie », « Mot du président », « Ce que nous faisons ».
- ¹⁶ Kotler, P. (1999). *Le Marketing selon Kotler*, Paris, Éditions Village Mondial.
- ¹⁷ Belch, G.E. et M.A. Belch (2001). *Advertising and Promotion*, Toronto, McGraw-Hill Irwin.
- ¹⁸ Desmet, P. (1992). *Promotion des ventes, du 13 à la douzaine au marketing direct*, Paris, Nathan.

Les études de cycles supérieurs à l'UQAC

ARTS ET LETTRES • Programme court en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en art • Diplôme en didactique du français langue maternelle • Maîtrise en études littéraires • Maîtrise en linguistique • Doctorat en lettres

SCIENCES HUMAINES • Programme court en études régionales • Diplôme en sciences infirmières • Maîtrise en médecine expérimentale génétique des populations • Maîtrise en études et interventions régionales • Doctorat en développement régional • Maîtrise en sciences infirmières • Maîtrise en travail social • Programme court en éthique • Programme court en études religieuses • Diplôme en éthique de société • Maîtrise en théologie pratique • Doctorat en théologie pratique • Microprogramme en théologie pratique • Programme court d'accompagnement des aînés

SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE PSYCHOLOGIE • Diplôme en intervention éducative • Diplôme en enseignement collégial • Maîtrise en éducation • Doctorat en psychologie profil intervention • Doctorat en éducation • Programme court en intervention éducative • Programme court en administration scolaire • Diplôme en administration scolaire

SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES • Programme court en gestion de projet • Diplôme en gestion de projet • Maîtrise en gestion de projet • Maîtrise en gestion des organisations • Maîtrise en administration des affaires pour cadres • Diplôme en sciences comptables

SCIENCES APPLIQUÉES • Maîtrise en ingénierie • Doctorat en ingénierie • Diplôme en sciences de la Terre • Maîtrise en sciences de la Terre • Doctorat en ressources minérales

SCIENCES FONDAMENTALES • Maîtrise en ressources renouvelables • Doctorat en sciences de l'environnement • Diplôme en éco-conseil

INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES

• Diplôme en informatique appliquée • Maîtrise en informatique

5 millions \$
pour les étudiantes et les étudiants
en support et formation à la recherche
Consultez nos programmes
www.uqac.ca

 Université
du Québec
à Chicoutimi



*Horologium mercatus : bene diagnoscitur, bene curatur*¹

André Boivin
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Bon an mal an, une moyenne de 10 000 faillites commerciales sont enregistrées au Canada et elles représentent des milliards de dollars de perte pour l'économie du pays. Pis encore, les choses ne s'améliorent pas avec le temps². Mais toutes ces banqueroutes étaient-elles vraiment inévitables ? N'aurait-t-on pas lancé la serviette un peu trop tôt ? Avant de liquider les actifs, a-t-on envisagé le prêt de dépannage ou encore la fusion ? Nous croyons que trop d'entreprises sont euthanasiées à la suite d'un mauvais diagnostic. Voilà pourquoi nous proposons un outil de dépistage simple et efficace auquel nous avons ironiquement donné le nom scientifique d'*Horologium mercatus* et qui donne véritablement l'heure juste sur la viabilité future d'une organisation³.

Bilan comptable ou bilan économique ?

À l'instar du bilan comptable, le bilan économique fait état de la valeur des actifs et des passifs à une date fixe. Mais les comptables et les économistes ne définissent pas la valeur de la même façon. Alors que les premiers l'établissent unilatéralement à partir de règles théoriques bien précises⁴, les seconds scrutent les marchés afin d'obtenir une valeur consensuelle dont ils ne sont ultimement que les messagers. Forcément, l'image que montrent comptables et économistes n'est pas du tout la même. Toute comparaison étant imparfaite, nous oserons quand même associer l'image comptable à une peinture par numéros, et l'autre à une photographie couleur. La première, quoique souvent jolie, ne rend pas toujours justice à

l'original. La photographie, elle, ne peut mentir, car elle n'est que la réplique exacte d'un sujet réel. Voilà sans doute pourquoi, par exemple, on retrouve des photographies plutôt que des croquis sur les cartes d'identité.

Bien qu'il ne soit pas notre intention de faire ici le procès de la comptabilité, nous voulions quand même

Lorsque les dirigeants d'une organisation sont confrontés à des choix stratégiques, ceux-là même qui lui assureront sa place au soleil dans un marché compétitif, il nous apparaît logique d'utiliser des mesures marchandes plutôt que des mesures comptables.

en souligner une certaine inconsistance. Lorsque les dirigeants d'une organisation sont confrontés à des choix stratégiques, ceux-là même qui lui assureront sa place au soleil dans un marché compétitif, il nous apparaît logique d'utiliser

des mesures marchandes plutôt que des mesures comptables.

Cela étant, le bilan économique nous apparaît le seul choix rationnel. Fidèles à nous-mêmes, nous le baptiserons affectueusement *Bonam mercatus I*⁵.

Bonam mercatus I illustré

Le tableau 1 illustre le *Bonam mercatus I* d'une organisation fictive à qui nous donnerons le nom d'ABC. À l'exemple du bilan comptable, ses deux côtés sont parfaitement balancés. Les éléments qui composent l'actif sont la valeur marchande des actifs tangibles (VMT) et la valeur marchande de l'achalandage (VMA)⁶.

Du côté des créances, on retrouve la valeur marchande des dettes (VMD) et la valeur économique nette espérée (VEN) des propriétaires⁷. Cette dernière est la pièce maîtresse d'*Horologium mercatus*.

**Tableau 1 – *Bonam mercatus I*
de l'organisation ABC**

ACTIF		PASSIF + AVOIR	
VMT	15	VMD	12
VMA	2	VEN	5
TOTAL	17	TOTAL	17

Première transmutation : *Bonam mercatus I* devient *Bonam mercatus II*

Avant de se métamorphoser en *Horologium mercatus*, *Bonam mercatus I* doit subir une première transformation ayant pour but d'isoler la valeur économique nette espérée. Pour ce faire, on soustrait la valeur marchande des dettes de la valeur marchande des actifs tangibles ($VMT - VMD$), obtenant ainsi une valeur de liquidation (VL). De fait, cette dernière correspond au montant net dont disposerait l'organisation si elle remboursait l'ensemble de ses dettes avec l'argent récolté lors de la vente publique de ses actifs tangibles. Dans le cas d'ABC, ce montant est égal à $15 \$ - 12 \$ = 3 \$$ (voir le tableau 2).

Après cette première transformation, *Bonam mercatus I* se simplifie pour devenir *Bonam mercatus II*, tel qu'illustré au tableau 2. Comme son précurseur, il est parfaitement équilibré mais amputé de toutes ses dettes et d'une partie égale de ses éléments d'actif. Bref, *Bonam mercatus II* est un bilan de liquidation simulée⁸ dont la principale vertu est d'isoler la valeur économique nette espérée, véritable catalyseur de la mutation définitive vers *Horologium mercatus*.

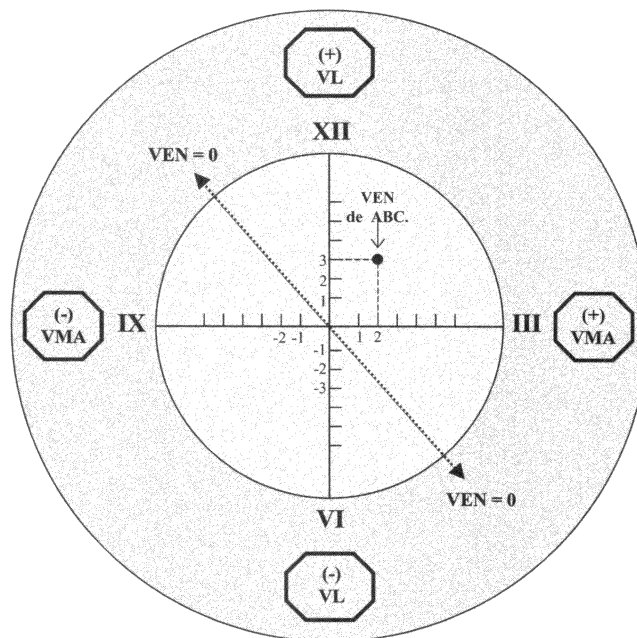
**Tableau 2 – *Bonam mercatus II* de l'organisation
ABC après la liquidation des actifs tangibles
et le remboursement de toutes les dettes**

ACTIF		PASSIF + AVOIR	
VL	3	VEN	5
VMA	2		
TOTAL	5	TOTAL	5

Horologium mercatus se dévoile enfin !

À partir des valeurs contenues dans *Bonam mercatus II*, il est maintenant possible de fabriquer *Horologium mercatus* (voir la figure 1). De fait, cette dernière est un plan cartésien prenant la forme d'une horloge et dont l'abscisse et l'ordonnée représentent respectivement la valeur marchande de l'achalandage et la valeur de liquidation. Le point de rencontre des deux axes, le point d'origine, correspond à la valeur zéro (0) et les coordonnées cartésiennes (VMA, VL) représentent, elles, le lieu géométrique de la valeur économique nette espérée. Ultimement, c'est le quadrant à l'intérieur duquel cette dernière se retrouve qui permettra de poser un diagnostic sur la situation financière de l'organisation et de proposer, dans le cas où la VEN se situerait entre 3 heures et 12 heures, une méthode de réorganisation financière optimale lui évitant peut-être une injustifiable mise à mort.

**Figure 1 – *Horologium mercatus*
de l'organisation ABC**



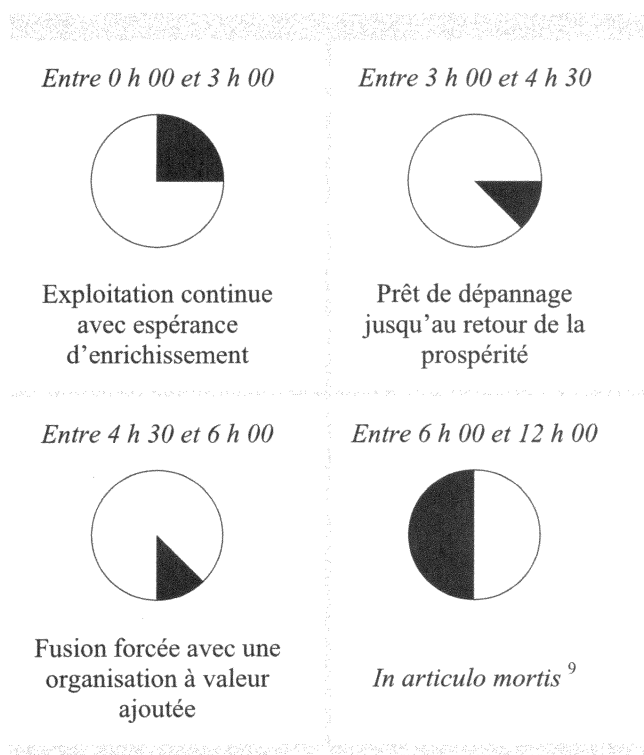
**Dis-moi quelle est ton heure
et je te dirai qui tu seras**

La figure 2 illustre les cycles d'*Horologium mercatus*. À chacun d'eux correspondent un diagnostic et une solution appropriés que nous expliquons ci-après.

Entre 0 h 00 et 3 h 00

Ce premier quadrant d'*Horologium mercatus* est porteur de bonnes nouvelles puisque tout y est positif (VL, VMA et VEN). C'est véritablement le royaume de la valeur ajoutée. D'une part, le risque de faillite est inexistant puisque la valeur de liquidation est plus grande que zéro. D'autre part, et surtout, les propriétaires ont tout intérêt à persévérer puisque l'exploitation leur permettra de s'enrichir, tel que l'indique la valeur marchande positive de l'achalandage. La valeur économique nette des propriétaires étant égale à la somme de ces deux dernières ($VEN = VL + VMA$), il va sans dire que plus elles seront grandes, plus la valeur économique nette espérée le sera. Voilà sans doute un contexte d'exploitation idéal.

Figure 2 – Les cycles d'*Horologium mercatus*



Entre 3 h 00 et 4 h 30

Cette première partie du deuxième quadrant¹⁰ n'est pas une zone de navigation de tout repos. Les eaux y sont plutôt troubles puisque la valeur de liquidation est négative. En pareil cas, l'organisation est techniquement en situation de faillite, car la liquidation des actifs tangibles ne suffirait pas à rembourser la totalité des dettes ($VL < 0$). Bonne nouvelle toutefois, l'enri-

chissement espéré tel que mesuré par la VMA est positif et suffisamment élevé pour conserver aux propriétaires une valeur économique nette espérée positive ($VEN > 0$). Ils auraient donc tout à perdre si on liquidait l'organisation puisqu'ils ne pourraient pas toucher l'enrichissement escompté. Ce dont ils ont besoin, en fait, c'est d'un sursis, juste le temps que la rentabilité revienne. En pareil cas, le prêt de dépannage semble la solution optimale.

Entre 4 h 30 et 6 h 30

Si la valeur économique nette espérée se situe dans cette deuxième moitié du deuxième quadrant, il y a alors péril en la demeure. Comme la valeur de liquidation est inférieure à zéro, l'organisation est techniquement en situation de faillite. De surcroît, la valeur marchande de l'achalandage, bien que positive, ne suffit pas à annuler la valeur de liquidation négative. Au net, donc, la valeur économique tombe sous zéro, ce qui signifie que les propriétaires sont pratiquement ruinés et qu'ils n'ont plus rien à perdre. Si on les laissait diriger l'organisation, ils seraient alors tentés de refuser des projets dont la valeur ajoutée ne profiterait qu'aux créanciers¹¹. Conséquemment, il faut leur retirer le contrôle de leur organisation. Mais n'oublions pas que la valeur marchande de l'achalandage est positive. En fusionnant l'organisation avec une autre et en laissant le soin à de nouveaux propriétaires (dont la VEN est positive) de gérer la nouvelle entité, l'enrichissement net que représente la VMA pourra ainsi se concrétiser.

Entre 6 h 00 et 12 h 00

L'organisation dont la VEN se situe à l'intérieur du troisième et du quatrième quadrants d'*Horologium Mercatus* est à l'article de la mort économique. La valeur marchande de l'achalandage y est négative, ce qui implique que la poursuite de l'exploitation appauvrirait les propriétaires. C'est vraiment le pire des scénarios possibles, et la solution qui s'y rattache est dramatique : la liquidation immédiate des actifs et l'abandon des affaires. En effet, à quoi bon continuer d'exploiter un commerce si aucune valeur ajoutée n'est possible ?

Conclusion

Horologium mercatus est un outil de diagnostic¹² fort attrayant, relativement facile d'usage et dont la princi-

pale qualité est d'anticiper le futur probable d'une organisation, au sens large du terme. Grâce à elle, on pourrait, par exemple, donner l'heure juste sur la viabilité économique d'une entreprise, d'une ville, voire d'une région toute entière. Dans quel quadrant d'*Horologium mercatus* Saguenay (ville ou région) se situe-t-elle ? Notre région est-elle réellement à l'article de la mort, comme plusieurs le prétendent ? Par rapport aux autres municipalités du Québec ou d'ailleurs, comment Saguenay performe-t-elle ? Si, par hasard, l'heure économique de Saguenay se situait entre 3 et 6 heures, quelles actions faudrait-il alors entreprendre pour remonter l'horloge (entre 0 et 3 heures évidemment) et lui permettre ainsi de renouer avec la prospérité ? Les fusions municipales étaient-elles vraiment toutes appropriées ? Voilà certes d'épineuses questions auxquelles *Horologium mercatus* aurait pu contribuer à répondre.

***Horologium mercatus* devrait être produit annuellement, en même temps que les états financiers vérifiés, permettant ainsi de mettre simultanément en lumière l'avenir probable et l'histoire récente de l'organisation.**

À notre humble avis, *Horologium mercatus* devrait être produit annuellement, en même temps que les états financiers vérifiés, permettant ainsi de mettre simultanément en lumière l'avenir probable et l'histoire récente de l'organisation. Pourquoi, par exemple, ne pas demander à l'expert en évaluation d'entreprise de produire annuellement *Horologium mercatus* pour le remettre ensuite à l'expert-comptable qui l'ajouterait à ses états financiers¹³ ? En généralisant cette pratique, il serait alors possible de déceler hâtivement d'éventuelles difficultés financières et d'apporter promptement les correctifs nécessaires à la survie d'organisations qui, autrement, pourraient être injustement euthanasiées. ■

Notes

¹ *Horologium* et *mercatus* sont deux mots de la langue latine qui signifient respectivement horloge et marché. On pourrait donc traduire *horologium mercatus* par « horloge du marché ». Quant à l'expression latine « *bene diagnoscitur, bene curatur* », elle se traduirait par « bien diagnostiquer, c'est bien soigner ». Il s'agit en fait d'un proverbe latin

tiré du site Internet de *Wikipédia*, une encyclopédie en ligne dont l'adresse du portail principal est : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>. L'adresse spécifique où l'on peut retrouver notre proverbe est : http://fr.wikipedia.org/wiki/Proverbe_latin.

- ² En effet, selon Statistique Canada, le nombre de faillites commerciales pour les années 1998, 1999, 2000 et 2001 se chiffrait respectivement à 10 791, 10 026, 10 055 et 10 405.
- ³ Un peu comme une boule de cristal, *Horologium mercatus* est le reflet de la santé future de l'organisation. Son utilisation nécessite donc un important travail de prévision et, surtout, une ferme conviction qu'elles se réaliseront.
- ⁴ Bien sûr, nous parlons des principes comptables généralement reconnus (PCGR).
- ⁵ *Bonam* et *mercatus* sont deux mots latins qui se traduisent respectivement par bilan et marché. *Bonam mercatus* serait donc un bilan dont tous les éléments sont exprimés en valeur marchande.
- ⁶ La VMA correspond à la valeur actualisée nette de l'organisation. La VMA se calcule comme ceci :

$$VMA = \sum_{t=1}^n \left(\frac{CF_t}{(1+K)^t} \right) - VMT$$

Dans cette équation, les variables *CF_t*, *K*, *VMT* et *n* représentent respectivement, les cash-flows d'exploitation annuels nets anticipés, le taux de rendement espéré sur les investissements (le coût du capital), la valeur marchande des actifs tangibles et le nombre d'années pendant lesquelles l'organisation espère pouvoir continuer son exploitation. Pour une explication détaillée de la VAN, lire : G. Charest, P. Lusztig et B. Schwab (1990), *Gestion financière*, ERPI, chapitre 5. Quant au terme cash-flow, il fait maintenant partie de la langue française. Il est égal aux recettes d'exploitation moins les déboursés d'exploitation et moins les impôts (voir le Petit Larousse ou encore consulter l'adresse Internet suivante : <http://213.161.194.55/mediadicotv5/asp/dicoweb.asp?NBD=1>).

- ⁷ Il s'agit d'une valeur prévue puisque la VEN est largement tributaire de la valeur marchande de l'achalandage qui se calcule à partir de cash-flows prévisionnels.
- ⁸ Il ne s'agit pas ici d'une liquidation forcée mais ordonnée. On suppose en effet que l'entreprise prendra le temps de liquider ses actifs à un prix correspondant à leur valeur marchande.
- ⁹ Expression latine qui signifie à l'article de la mort.

¹⁰ Notons bien que le deuxième et le quatrième quadrants sont divisés en deux parties égales par la diagonale située entre 4 h 30 et 10 h 30. Sur cette droite, VEN est toujours égale à zéro puisque VL et VMA s'annulent.

¹¹ La théorie de l'agence prédit le comportement des actionnaires en situation de détresse financière. Pour une bonne explication de cette théorie, lire : R. Cobbaut (1987), *Théorie financière*, Paris, Economica, chapitre 15.

¹² Notre *Horologium mercatus* est l'adaptation d'un modèle exposé en 1985 par le professeur Jean Roy dans un cours intitulé « Institutions financières et marché des capitaux » du programme de MBA de l'Université Laval de Québec.

¹³ On pourrait l'ajouter en annexe ou encore aux notes aux états financiers, avec toutes les réserves nécessaires évidemment.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS !

Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires
Département des sciences économiques et administratives
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Adresse électronique : revueot@uqac.ca

Les liens d'interrelation et le dynamisme économique d'une MRC gaspésienne

Sonia Dumais, Marie-Claire Malo et Emmanuel Raufflet¹
HEC Montréal

Malgré d'importantes contraintes socio-économiques comme le déclin démographique, la faible scolarité et l'exode des diplômés, nous observons depuis quelques années la création de nombreux projets innovateurs dans la MRC Avignon (figure 1).

On pouvait lire dans *Le Soleil* du 31 janvier 2004 (p. D4) que, depuis deux ans, le taux de chômage en Gaspésie est en baisse et que les petits projets d'expansion jouent un rôle très important dans cette baisse, comme celui des Habitations Mont-Carleton ou des Serres Jardin Nature dans la baie des Chaleurs. Toujours dans ce même quotidien (29 janvier 2004, p. A19), on annonçait qu'Ottawa investissait 1,1 million \$ dans la recherche pour soutenir une entreprise de Maria « Multi-ressources gaspésiennes » ainsi qu'un Centre de promotion du développement durable Gaspésie–

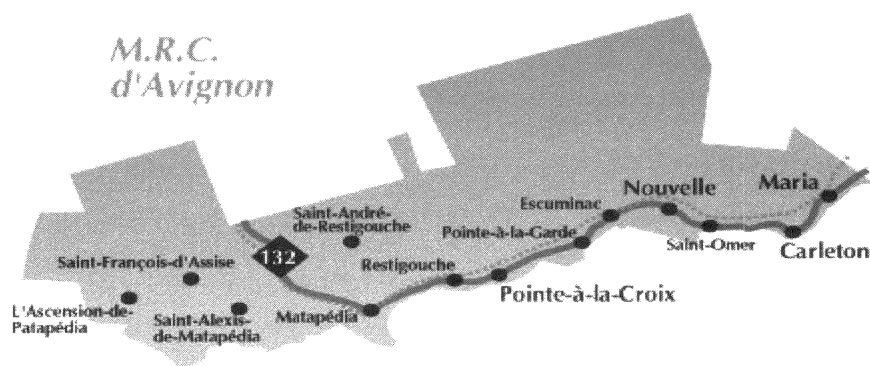
Malgré d'importantes contraintes socio-économiques comme le déclin démographique, la faible scolarité et l'exode des diplômés, nous observons depuis quelques années la création de nombreux projets innovateurs dans la MRC Avignon.

Îles-de-la-Madeleine de la région baie des Chaleurs, deux entreprises qui travaillent sur les produits forestiers non ligneux. Il convient aussi de mentionner la tenue d'activités culturelles d'envergure nationale et internationale, tels le festival de blues « Le Maximum Blues » et celui de musique traditionnelle « La Vi-rée », lauréat régional et en nomination nationale au concours « Les Grands Prix du tourisme québécois ». Les produits agroalimentaires locaux ont de plus ac-

quis une grande visibilité à l'extérieur de la région, notamment ceux d'appellation « Le bon goût frais de la Gaspésie ». Il y a aussi à signaler la présence de deux lauréats au réputé concours « Les Mercuriades », de la Fédération des

chambres de commerce du Québec : PESCA Environnement dans la catégorie « Contribution au développement économique et régional » et Hôtellerie Baie Bleue dans la catégorie « Orientation clientèle ».

Figure 1 – Carte de la MRC Avignon

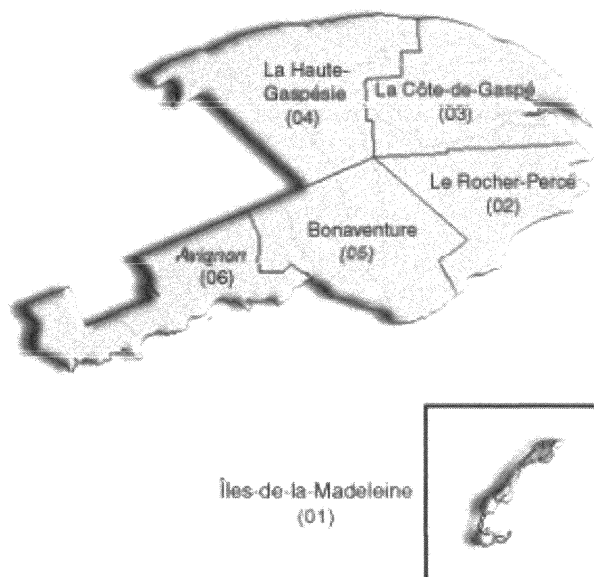


Source : Institut de la statistique du Québec, 2001.

Avignon connaît de belles réussites de l'entrepreneuriat local dont le mérite est reconnu et ce, même si elle se situe dans une région (figure 2) qui n'est pas particulièrement dynamique. La Gaspésie est l'une

des régions ressources où l'économie affiche les plus basses performances : le taux de chômage de situait en 2003 à 17,5% et le taux d'emploi à 45%.

Figure 2 – Carte de la Gaspésie



Source : Institut de la statistique du Québec, 2001.

L'activité entrepreneuriale et les liens d'interrelation

Comment expliquer cette intensification de l'activité entrepreneuriale ? Pour répondre à cette question, nous sommes partis de la logique suivante : le processus de « dynamisation » économique se structure autour de deux éléments essentiels :

1. les communautés et les entreprises locales avec leurs potentialités et leurs limites;
2. l'État avec ses ressources et ses stratégies de développement.

L'étude des stratégies de développement de l'État révèle que les initiatives de développement par le haut ne suffisent pas à surmonter les problèmes socio-économiques que vivent les régions. D'où la pertinence d'examiner les initiatives de développement par le bas.

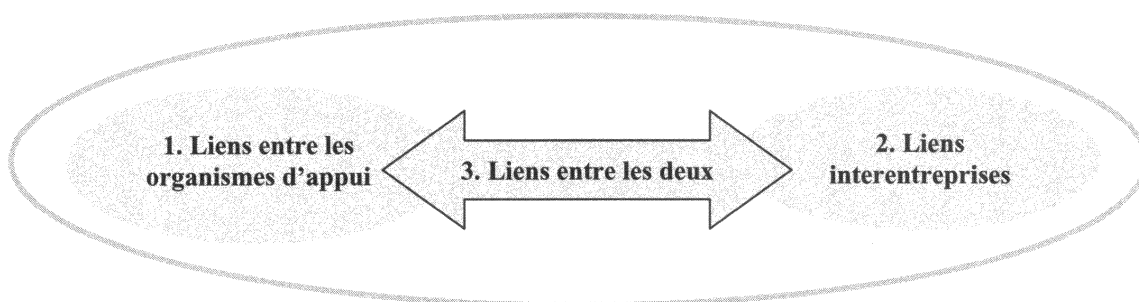
Inspirée de Pecqueur, pour qui « le développement local est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent »², notre étude a pour objectif de décrire et d'essayer de comprendre les liens d'interrelation entre les organismes d'appui (OA), entre les entrepreneurs (E) et entre ces deux groupes. Nous croyons que ces liens d'interrelation peuvent stimuler l'innovation sociale, et donc créer un dynamisme entrepreneurial local. Selon Lévesque³, l'innovation sociale réfère à trois niveaux d'analyse :

- 1) les acteurs collectifs et les rapports sociaux concernant le travail, les services aux personnes et le territoire; par exemple, leur poids respectif pour favoriser les innovations;
- 2) les innovations institutionnelles, soit le rôle des acteurs locaux dans la transformation de leurs institutions;

3) les innovations organisationnelles, la réorganisation des formes de division, de coordination du travail et des interactions sociales.

En somme, les trois types de liens d'interrelation à l'étude sont représentés dans la figure 3 :

Figure 3 – Liens d'interrelation étudiés



Pour étudier et comparer les liens d'interrelation, nous avons en première analyse répertorié dans les 19 entrevues semi-directives (neuf auprès d'organismes d'appui et dix auprès d'entrepreneurs) les différents rapports qu'entretiennent les acteurs économiques pour constituer une typologie de six types d'interrelation : 1) appui technique et financier, 2) appui multiple, 3) réseautage, 4) animation économique, 5) concertation pour les organismes d'appui et 6) entraide pour les entrepreneurs. Les différentes interrelations se distinguent d'abord par le nombre d'acteurs impliqués dans la relation; les services et le but définissent aussi les catégories, mais de façon moins tranchée puisque les mêmes services peuvent sensiblement se retrouver dans deux types d'interrelation et le but peut être appliqué à plus d'une catégorie.

Processus de dynamisation économique

Chaque type d'interrelation a été analysé en fonction de six effets innovants déterminées à partir de la revue de la littérature, soit 1) ouverture sur le monde, 2) circulation de l'information économique, 3) financement facilité, 4) développement de savoir-faire, 5) développement de connaissance et 6) création de réseaux.

Pour mieux saisir le processus de dynamisation économique étudié et l'implication des types d'interrelation et des effets innovants, voir la figure 4.

Le croisement des effets innovants et des types d'interrelation a permis de mettre en évidence les col-

laborations performantes et prometteuses pour le dynamisme de la région d'Avignon, soit « l'appui multiple » et le « réseautage » pour les organismes d'appui et « l'entraide » pour les entrepreneurs.

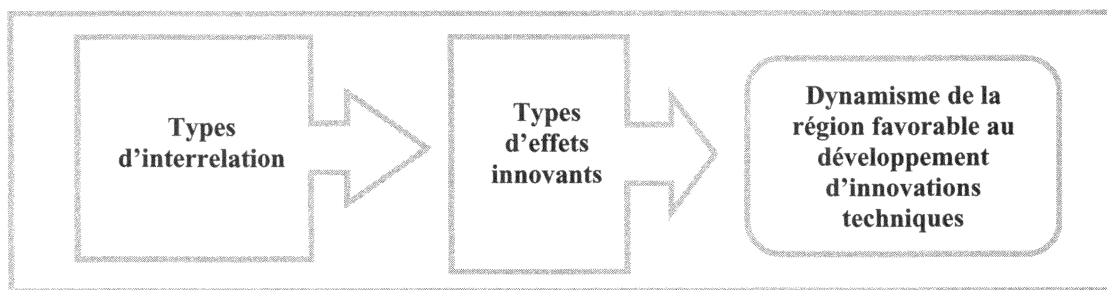
Organismes d'appui : l'appui multiple

Les agents de développement se sont dotés d'une structure, le « Réseau express », qui consiste à regrouper plusieurs intervenants et un client. Les problèmes résolus grâce à ce réseau sont divers : projet d'expansion, transfert de l'entreprise familiale et recherche de financement pour des projets pouvant varier de 100 000 à plus d'un million de dollars. Ce type de collaboration est un exemple de créativité, d'innovation sociale et de partenariat qui va au-delà des compétences particulières de chaque organisme.

Toutefois, comme les organismes d'appui locaux ont peu de pouvoir par rapport aux décisions gouvernementales régionales, provinciales et fédérales et que l'*empowerment* communautaire n'est pas complètement développé : rôles flous, objectifs administratifs et faible concertation entre les organismes d'appui, il leur est très difficile de complètement dépasser les enjeux politico-administratifs.

Le Réseau express prouve que les organismes d'appui sont innovants, ce qui va à l'encontre de leur perception : les agents ont une perception de l'innovation très classique au sens de nouveaux produits et de technologie.

Figure 4 – Facteurs influençant le processus de dynamisation économique



Par ailleurs, selon l'avis des entrepreneurs, les subventions gouvernementales fédérales et provinciales demeurent inaccessibles : d'une part, les critères d'admissibilité des programmes d'aide financière du provincial et du fédéral ne sont pas ajustés aux réalités locales et, d'autre part, les organismes locaux n'ont aucun contact avec les preneurs de décisions. Par exemple, l'attente de fonds en provenance des deux paliers de gouvernement ferait rater des projets d'affaire intéressants : « Notre projet en soins de beauté est de plus de 10 millions, la SGF est partenaire et nous avons du financement privé. Maintenant, si le gouvernement du Québec y va, eh bien DEC va suivre. À ce moment-là, le financement de notre projet sera bouclé, mais nous sommes déjà en retard d'un an ». Ainsi, selon les entrepreneurs, les fonds sont disponibles mais utilisés ni à leur maximum, ni efficacement.

Notons aussi que la plupart des entrepreneurs rencontrés disent avoir suffisamment d'acquis et de contacts pour faire croître leur entreprise sans l'appui multiple des organismes d'appui locaux. Plus de la moitié des entrepreneurs vont même jusqu'à dire que, s'ils étaient sollicités, ils pourraient agir à titre d'acteur de

soutien et venir en aide à d'autres entrepreneurs moins expérimentés.

Organismes d'appui : le réseautage

Les agents de développement expriment le désir de s'impliquer davantage auprès des entreprises clés de la région et auprès des diverses formes de réseautage formel et informel. Ce qui semble prometteur puisque, lorsque les agents de développement organisent, par exemple, des missions commerciales, des dîners causeries et des journées de formation, ils offrent l'occasion aux entrepreneurs de mieux se connaître et de nouer des liens assez forts pour créer des réseaux formels, c'est-à-dire des réseaux d'affaires constitués des entreprises en amont (fournisseurs) et en aval (transporteurs) et des réseaux institutionnels qui rassemblent les acteurs provenant de divers services d'aide à l'entreprise (démarrage, étude de marché, etc.)⁴. De même, l'implication des agents de développement constitue une passerelle entre les réseaux d'affaires et institutionnels établis; elle permet une ouverture sur le monde, une meilleure circulation de l'information économique, le développement de savoir-faire et de connaissances.

Tableau 1 – Synthèse de l'appui multiple

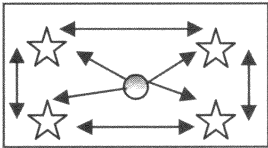
Interrelations	But	Effets innovants	« Découverte »
<p>Appui multiple (plusieurs OA / 1 E)</p>	<p>Favoriser la mise en commun des expertises des agents de développement pour faciliter l'expansion, la restructuration de l'entreprise ou pour accélérer la mise sur pied de projets.</p>	<p>Réseau express : mixte de différents appuis (technique et financier) et multi-acteurs qui apporte, entre autres, des montages financiers qu'aucun OA ne pourrait faire seul.</p>	<p>La plupart des entrepreneurs de l'échantillon disent avoir suffisamment d'expérience et de contacts pour faire croître leur entreprise sans appui multiple.</p>

Les agents de développement agissent comme rassembleurs et ils facilitent la création et la consolidation de réseaux formels d'affaires et institutionnels.

Cependant, les organismes d'appui semblent moins favoriser la formation de réseaux informationnels davantage informels et ils ne soutiennent pas ceux

établis de façon à favoriser pleinement les apprentissages et les innovations. En fait, les agents de développement ne semblent pas avoir construit de liens assez forts avec les différents réseaux informationnels d'entrepreneurs pour les relier aux autres réseaux plus formels et ainsi favoriser pleinement la circulation de l'information économique.

Tableau 2 – Synthèse du réseautage

Interrelations	But	Effets innovants	« Découverte »
Réseautage (1 OA/ plusieurs E) 	Rapprocher les entrepreneurs et les soutenir en recherchant, filtrant et adaptant l'information véhiculée dans les réseaux.	Réseaux sectoriels et multisectoriels formés, comme dans le secteur touristique le Groupe action touriste Baie-des-Chaleurs (GATBC).	Entrepreneurs estiment être des leaders et en mesure de faire évoluer leurs regroupements.

Entrepreneurs : l'entraide

Les entrepreneurs rencontrés s'impliquent dans les réseaux informationnels parce qu'ils ont une fine connaissance des particularités régionales; ils savent que la réussite de leur entreprise est facilitée par ce mode de collaboration; ils disent s'entraider pour obtenir des connaissances, des témoignages et pour accéder à un réseau de contacts. Les entrepreneurs espèrent de la sorte mobiliser plus facilement les ressources techniques et financières nécessaires pour traverser les phases de développement. Donc, les relations d'entraide élargissent la vision des entrepreneurs sur l'environnement concurrentiel ainsi que sur les possibilités d'affaires et d'innovation technique. Par exemple, un entrepreneur mentionne : « Moi, j'aide des gens à former des entreprises qui sont connexes à la mienne et je ne leur charge absolument rien ».

Pour ce qui est du secteur touristique, les entrepreneurs collaborent pour obtenir davantage de subventions, pour influencer les décisions politiques (réalisation de projets dans la région baie des Chaleurs plutôt que dans d'autres régions gaspésiennes) et pour être davantage concurrentiels que les autres régions touristiques gaspésiennes. Dans le secteur du bois, les liens d'interrelation permettent aux entrepreneurs d'obtenir des conseils de gestion, des informations d'ordre technologique et économique, des formations des centres de recherche urbains et de maintenir de bon-

nes ententes entre les coopératives forestières et les grosses entreprises.

Selon l'avis des entrepreneurs, ce qui permet aux entreprises forestières de la région de se développer ou de survivre aux crises, ce sont les relations d'entraide sectorielle. Par exemple, les entrepreneurs vont jusqu'à partager des lots de bois ouverts par le gouvernement pour ne pas se concurrencer : « L'industrie du sciage et des papetières dans le coin à une longue histoire qui a survécu à plusieurs crises majeures. Ce qui a fait que les joueurs ont survécu aux crises, c'est le réseautage. On a des différences économiques, bien sûr, mais on est obligés de s'entendre. Il faut se créer des avantages pour être forts, il faut qu'on se partage de l'information pour surmonter les barrières. Ce qui est particulier à l'industrie du bois en Gaspésie; je ne suis pas prêt à dire que c'est le même climat pour tous les secteurs en Gaspésie ». Également, on constate que les liens intersectoriels permettent aux entrepreneurs d'élargir leur réseau personnel, en plus de faire circuler l'information économique, de développer des savoir-faire et des connaissances.

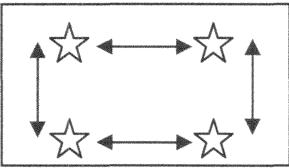
Le Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, qui comprend une dizaine de membres de secteurs économiques différents, permet aux entrepreneurs impliqués d'être au courant des politiques et des programmes gouvernementaux, d'être à jour dans les pratiques d'affaires, de connaître les règles du jeu et

d'avoir accès à plusieurs réseaux de contacts influents.

L'information échangée au sein de ce réseau se rend rarement aux agents de développement parce que les entrepreneurs estiment que les problèmes rencontrés peuvent se résoudre à l'intérieur du groupe et donc, les chefs d'entreprise ne voient pas l'intérêt que le regroupement travaille en collaboration avec les organismes d'appui. Notons que, selon l'avis des agents

de développement, les tentatives de resserrement des liens entre entrepreneurs de différents secteurs semblent assez récentes et uniques dans la région. En somme, on peut dire que les entrepreneurs sont créatifs et qu'ils ont de l'initiative pour donner vie à leurs projets de développement : ils s'entraident beaucoup et ils vont chercher de l'aide financière et de l'appui pour la formation des employés chez les organismes d'appui (développer de nouveaux marchés, nouveaux services, innovations, qualité).

Tableau 3 – Synthèse de l'entraide

Interrelations	But	Effets innovants	« Découverte »
<p>Entraide (plusieurs E)</p> 	Retirer des connaissances, des expériences et des contacts de ses pairs, un appui et un soutien.	Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs élargit la vision des entrepreneurs sur l'environnement concurrentiel, les possibilités d'affaire et d'innovation technique.	Les conseils gratuits (de type consultant) permettent aux entrepreneurs de parfaire leurs compétences et d'améliorer leur performance.

Conclusion

Avant la réalisation de notre recherche, nous soupçonnions que l'activité entrepreneuriale dans la MRC Avignon était en hausse étant donné la création apparente de petites entreprises depuis les cinq dernières années. Nos lectures sur le rôle des organismes d'appui auprès des entrepreneurs nous ont amenés à penser que l'appui technique et financier pouvait expliquer la récente vague de création d'entreprises et l'innovation technique chez celles déjà en place.

Or, notre étude a révélé que l'entraide, l'appui multiple et le réseautage sont des liens d'interrelation qui favorisent davantage le dynamisme économique de la région que l'appui technique et financier.

Les six liens d'interrelation étudiés sont représentés et caractérisés dans la figure 5.

Donc, notre recherche révèle que l'entraide est un lien d'interrelation singulièrement porteur d'innovation sociale et que l'appui multiple est un lien d'interrelation qui favorise intensément le dynamisme économique de la MRC Avignon. De même, le soutien des

organismes d'appui au réseautage des entrepreneurs favorise le dynamisme de la région propice au développement d'innovations techniques.

Implications pour les acteurs économiques

Il paraît indiqué de tenter de dégager quelques leçons de cette recherche. Nous souhaitons en effet soulever chez les agents de développement un questionnaire sur la place occupée, dans les mandats des organismes d'appui, par la variété des collaborations possibles entre eux et avec les entreprises. Nous souhaitons également inciter les entrepreneurs à mieux saisir les possibilités d'innovation qu'offrent diverses formes d'interrelation et, forts de la collaboration des organismes d'appui, à oser prendre charge du développement. Voici donc quelques suggestions que les acteurs économiques pourraient juger pertinentes.

Concernant l'entraide

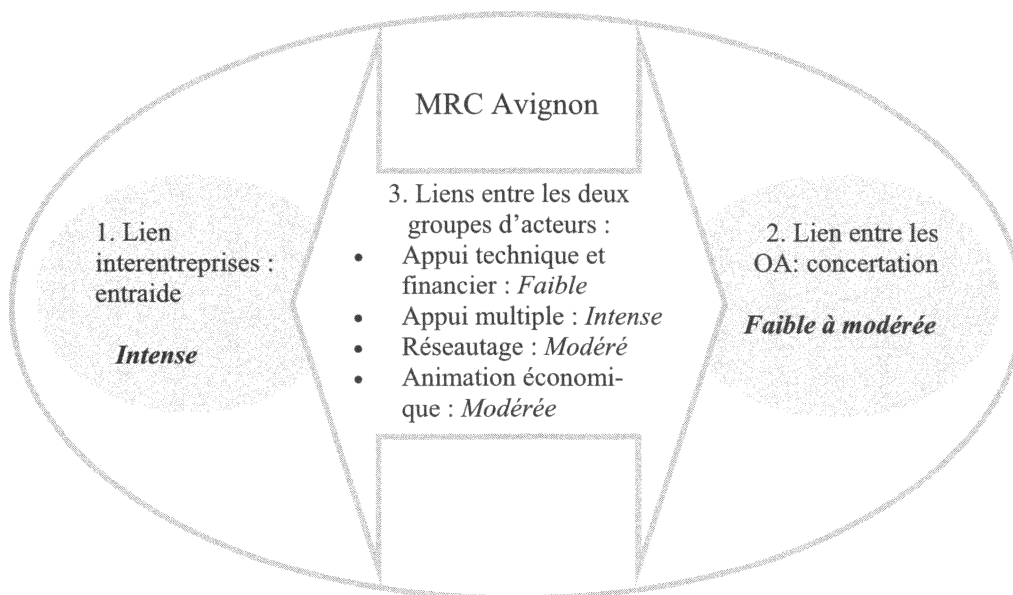
Proulx⁵ indique clairement que les réseaux, comme celui du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, identifient les leaders en émergence, les objectifs non atteints par les réseaux for-

mels sectoriels et les possibilités d'interrelation à développer. Si les nouveaux entrepreneurs et les promoteurs bénéficiaient d'un service d'encadrement et d'accompagnement comparable à « l'entraide » que reçoivent les entrepreneurs du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, l'ensemble de l'entrepreneuriat d'Avignon serait stimulé. Et pour développer ces services, comme les entrepreneurs de

l'échantillon s'identifient des leaders, une collaboration plus étroite entre eux et les agents de développement serait souhaitable.

De fait, les entrepreneurs rencontrés ont acquis la maturité pour être eux-mêmes des agents du dynamisme économique d'Avignon.

Figure 5 – L'intensité des liens d'interrelation



Concernant l'appui multiple

Le but visé par l'appui multiple est de mettre en commun les expertises des agents de développement pour faciliter l'expansion, la restructuration de l'entreprise et pour accélérer la mise sur pied de projets. Le Réseau express est un regroupement probant de la capacité d'innovation sociale des organismes d'appui. Cependant, ces derniers n'en sont pas convaincus puisque pour eux, l'innovation signifie nouveauté technologique ou produit. Rappelons-le, l'innovation sociale renvoie aux rapports sociaux, aux acteurs collectifs, aux innovations institutionnelles et aux innovations organisationnelles. Ainsi, le Réseau express est une nouvelle façon de concevoir l'activité collective économique (travail en collaboration et non plus par structure) qui permet de réaliser des petits changements opérants pour les entrepreneurs et est porteur de dynamisme pour la région. Donc, les organismes d'appui auraient avantage à connaître mieux les différents processus d'innovation sociale.

Concernant le réseautage

Comme indiqué précédemment, les agents de développement soutiennent les réseaux formels en recherchant, filtrant et adaptant l'information. Néanmoins, comme le précise Fortin⁶, les entrepreneurs ont besoin d'appuis en provenance de regroupements d'acteurs variés tout au long du cycle de vie, c'est-à-dire d'un « réseau affectif » en période de pré démarrage, ensuite d'un « réseau de compétences » et pour les phases de développement, d'un « réseau de performance ».

Ce qui semble manquer dans la MRC Avignon, pour relancer l'entrepreneuriat local, c'est un réseau affectif constitué d'entrepreneurs seniors et d'agents de développement qui encouragerait et supporterait les promoteurs et les entrepreneurs juniors.

Or, comme nous l'avons déjà mentionné, les entrepreneurs interviewés sont capables d'innover puis-

qu'ils ont développé des pratiques de gestion et des savoir-faire technique, d'où l'importance de les impliquer auprès des organismes d'appui afin qu'ils secondent les agents de développement qui ont à soutenir des entrepreneurs moins expérimentés.

Par ailleurs, la notion de réseau paraît ambiguë pour les agents de développement; peu d'entre eux le perçoivent comme un système d'échanges informationnels qui fournit une information riche aux entrepreneurs et qui facilite les échanges économiques. En fait, les agents de développement connaissent plutôt les réseaux d'affaires, c'est-à-dire le regroupement d'entreprises en amont (fournisseurs) et en aval (transporteurs, distributeurs), ainsi que les réseaux institutionnels constitués des institutions financières, éducatives et du secteur public.

Une séance d'information à ce sujet pourrait permettre aux agents de mieux voir l'utilité et de soutenir davantage la création de réseaux informationnels. ■

Notes et références

- ¹ Sonia Dumais est diplômée en sciences de la gestion (M.Sc.) option management à HEC Montréal; Marie-Claire Malo est professeure titulaire au service de l'enseignement de management à HEC Montréal; Emmanuel Raufflet est professeur adjoint au service de l'enseignement de management à HEC Montréal.
- ² Dans Vachon, B. (1993). *Le développement local*, Montréal, Éd. Gaëtan Morin.
- ³ Lévesque, B. (2002). « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuse d'innovations sociales que les autres ? », communication présentée au colloque du CQRS lors du congrès de l'ACFAS, p. 4-5.
- ⁴ Julien, P.-A. (dir.) (2000). *L'entrepreneuriat au Québec*, Montréal, Éd. Transcontinental.
- ⁵ Proulx, M.-U. (1995). *Réseaux d'information et dynamique locale*, Québec, GRIR-UQAC.
- ⁶ Fortin, P.A. (1998). « Douze vérités en développement local qu'on n'enseigne pas à l'école », *Gestion*, vol. 23, n° 21, juin, p. 55-63.

La vocation de Baie-Saint-Paul et de sa région ¹

Marc-Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Ce qui frappe à prime abord le spécialiste en développement local et régional lorsqu'il se penche sur le cas de Baie-Saint-Paul et de sa région, c'est la qualité des études dont ce territoire fut doté au cours des dernières décennies. Baie-Saint-Paul et les autres entités municipales, les deux municipalités régionales de comté (MRC) et la grande région historique de Charlevoix bénéficient en effet de plusieurs documents de réflexion pour visualiser, comprendre et analyser les composantes écologiques, historiques, sociales, culturelles, politiques et économiques de son territoire. Ce qui frappe ensuite l'analyste, ce sont les paradoxes vécus sur ce territoire en quête de développement et d'équilibre. En voici quelques-uns :

- Charlevoix détient, certes, le titre de « région naturelle » dans le sens géographique. Or, cette région est non seulement coupée en deux MRC distinctes, mais elle doit aussi subir une attache politique et administrative à la région de la capitale nationale;
- cette attache à une région métropolitaine soulève un autre paradoxe puisque Charlevoix possède non seulement un caractère rural, mais s'avère, sous l'angle économique, une région-ressources;
- le tourisme et la villégiature apportent des retombées économiques considérables aux habitants de Baie-Saint-Paul qui, en retour, paient malheureusement une importante taxe saisonnière dissimulée sous la triple forme d'une flambée des prix, d'une limite d'accès « au pays » et d'une perte de qualité de vie;
- le paysage offert par ce territoire représente sa condition première de prospérité grâce à la demande

de villégiature; consommation de villégiature qui cause cependant en Charlevoix des effets négatifs de plus en plus compromettants pour l'attractivité de ce paysage;

- la vocation « ville d'art et de culture » de Baie-Saint-Paul bénéficie d'une reconnaissance mondiale de plus en plus confirmée, mais elle peine néanmoins à être pleinement reconnue à l'échelle locale comme une image de marque et de marketing;
- au contraire des autres régions du Québec, Charlevoix n'a pas bénéficié d'un véritable décollage industriel au cours de son histoire économique, mais ce territoire préconise encore aujourd'hui une politique industrielle pour soutenir son développement;
- Baie-Saint-Paul et sa périphérie misent actuellement sur l'émergence d'un nouveau savoir-faire agroalimentaire, alors que son inestimable savoir-faire agricole patrimonial s'effrite très rapidement depuis trois décennies;
- alors que les jeunes scolarisés sont en exode vers d'autres lieux, on recrute péniblement et difficilement de la main-d'œuvre spécialisée et des savoir-faire dans les secteurs économiques traditionnels et émergents.

Ce ne sont là que quelques paradoxes qui illustrent les contradictions inhérentes au développement local et régional tel que conçu habituellement. Nous les illustrons en introduction de notre allocution tout simplement pour postuler que Baie-Saint-Paul (et Charlevoix) recherchent plus ou moins explicitement un nouvel équilibre sous plusieurs dimensions. Ces dimensions sont bien éclairées dans le document de

Ce qui frappe l'analyste, ce sont les paradoxes vécus sur ce territoire en quête de développement et d'équilibre.

réflexion conçu spécialement pour ce Sommet économique. Document qui permettra par ailleurs aux lecteurs de soulever spécifiquement à leur mémoire leurs besoins, leurs préférences et leur volonté.

Pour notre contribution au débat et au processus collectif, nous ferons, dans ce texte, une lecture historique et contemporaine des stratégies de développement appliquées dans cette région de Charlevoix dont Baie-Saint-Paul représente un pôle principal. L'exercice débouchera sur le traitement de la stratégie territoriale très actuelle du gouvernement du Québec à l'égard des « créneaux territoriaux ». Baie-Saint-Paul doit faire des choix et se positionner d'une manière stratégique. Nous proposerons alors la mise en œuvre d'un nouvel outil de développement territorial s'appuyant sur les Technologies de l'information et de la communication (TIC) pour relever quatre enjeux stratégiques afin que le milieu soit davantage innovateur, producteur et créateur de richesses.

L'octroi de bassins de ressources

L'offre de bassins de ressources naturelles représente la stratégie classique utilisée par les autorités publiques afin de diffuser le développement dans les périphéries. À Baie-Saint-Paul, Pierre Dupré reçut, en 1672, la première concession de la seigneurie du Gouffre. On exploita alors les terres et la forêt. À partir de 1716, les colonisateurs arrivèrent, attirés par les belles terres offertes dans les vallées intérieures, sur les plateaux et sur les rivages. Il y avait aussi de riches forêts. D'autres colons sont ainsi venus en Charlevoix à partir de portes d'entrée telles que La Malbaie, Saint-Siméon, les Éboulements et autres, avec la même motivation. Aussi, les ressources maritimes ont attiré des pêcheurs, des marins (pilotes) et ensuite des villégiateurs. Les revenus générés par toutes ces activités reliées aux ressources naturelles ont permis à Charlevoix de sortir d'une économie traditionnelle d'auto-subsistance et d'entrer doucement dans la modernité en utilisant parcimonieusement les surplus financiers pour doter les divers lieux en équipements et en services collectifs dans l'éducation, la santé, la voirie, la culture, etc.

Mis à part la ville de Clermont, la région de Charlevoix n'a jamais connu de véritable décollage industriel vigoureux à la manière du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Côte-Nord, de la Mauricie et de l'Abitibi-

Témiscamingue. Coincée entre les montagnes, la mer et la rivière Saguenay, Charlevoix ne contient pas une très grande réserve de ressources naturelles, finalement. L'exploitation forestière s'avère limitée. Il n'y a pas beaucoup de ressources minérales. Le nombre d'excellentes terres à cultiver est peu élevé. La rupture des stocks de mines et de pêche, la saturation des terres ainsi que les limites de la forêt obligèrent même assez rapidement les jeunes Charlevoisiens à l'émigration vers le Saguenay limitrophe ouvert à la colonisation en 1838, vers les vastes chantiers nord côtiers d'une certaine époque et aussi vers les grands centres urbains.

En cette matière de ressources naturelles, l'offre d'aujourd'hui réside principalement dans le magnifique environnement dont est doté Charlevoix, notamment le Massif de la petite rivière Saint-François, l'île aux Coudres, le Massif des Grands Jardins, les Hautes Gorges, le fjord du Saguenay, le littoral du fleuve, les caps, les baies, les vals, les pics, les lacs. Il existe aussi plusieurs bonnes terres agricoles plus ou moins en friche. Bref, Baie-Saint-Paul et Charlevoix sont encore un « pays » attractif, de villégiateurs bien sûr, mais aussi d'entreprises.

L'offre de bassins de ressources naturelles représente la stratégie classique utilisée par les autorités publiques afin de diffuser le développement dans les périphéries.

L'aménagement du territoire

Ici comme ailleurs, l'aménagement du territoire fut d'abord l'œuvre des colons et des investisseurs qui construisirent des habitations, des bâtiments, des fermes, des moulins à scie et à farine, des chapelles, des églises et des couvents, des auberges et des résidences ainsi que des hôtels. Par la suite, les gouvernements locaux et centraux se préoccupèrent de leur mission d'aménagement qui devint, en réalité, une véritable stratégie de développement territorial. Ponts, chemins, routes, écoles, ports ont ainsi permis de donner une forme explicite à l'espace occupé, tout en permettant une meilleure exploitation des ressources.

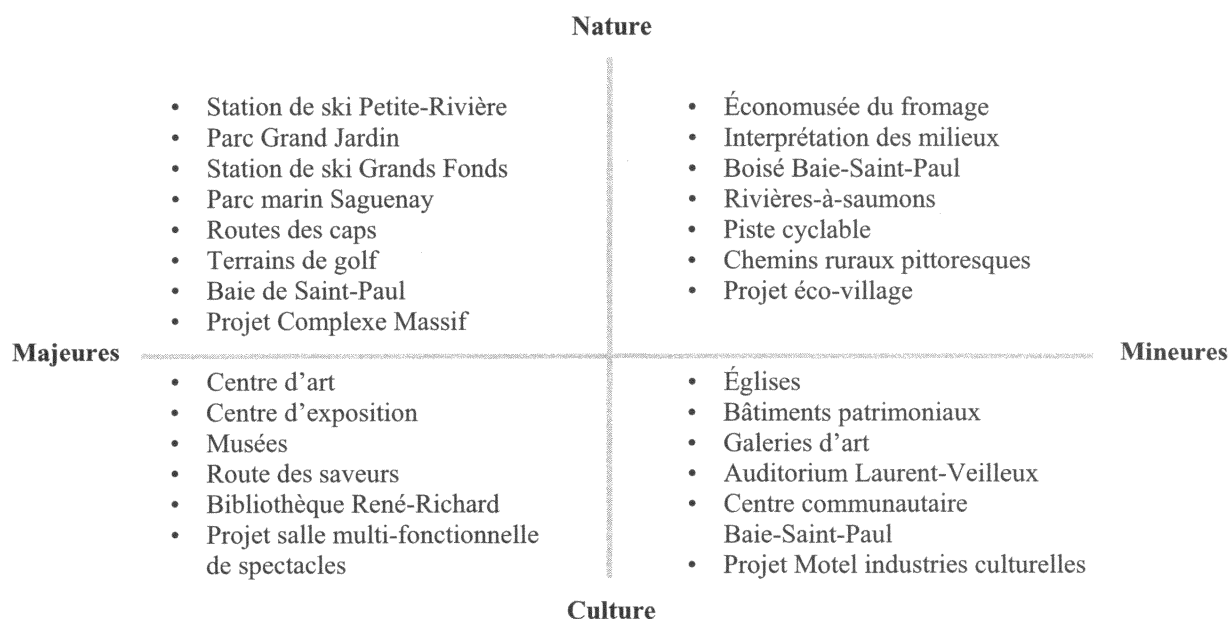
Enclavée entre les Laurentides, le Saguenay et le fleuve, Charlevoix fut rapidement désenclavé grâce à

ses quais et à ses ports. Par la suite, on aménagea une route vers Québec en 1825 puis une voie ferrée qui permit l'arrivée du premier train à Baie-Saint-Paul en 1914. Sillonnant le fleuve jusqu'à Malbaie (Clermont) en charriant marchandises, voyageurs et espoirs de prospérité, cette voie ferrée fut longtemps l'épine dorsale du développement économique. Ce développement s'effectua en conservant néanmoins plusieurs éléments de traditions.

Tout le XX^e siècle fut une époque d'aménagement extensif du vaste territoire québécois par le secteur public, notamment après 1945 avec les réseaux de collèges, d'aqueduc et d'égouts municipaux, de routes

bitumées, d'hôpitaux, de polyvalentes, de CLSC, de centres communautaires, etc. On a aussi construit des équipements structurants plus sophistiqués tels que des hôpitaux spécialisés, des collèges, des universités et des centres spécialisés. La figure 1 nous permet de constater que Baie-Saint-Paul et Charlevoix ne furent pas en reste, même si chaque dossier a nécessité beaucoup de démarchage. La ville obtint notamment un centre hospitalier spécialisé qui s'est avéré un important moteur de développement économique. Et que dire du rôle actuel du centre d'art et du centre d'exposition ? En réalité, Baie-Saint-Paul et Charlevoix possèdent plusieurs équipements (mineurs et majeurs) qui consolident leur créneau nature-culture.

Figure 1 – Principaux équipements publics aménagés en Charlevoix



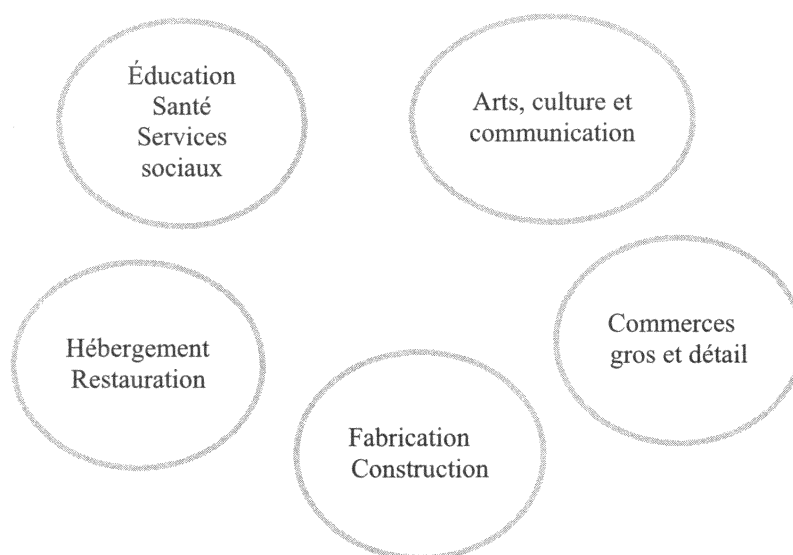
Stratégie de polarisation

Étant donné la dispersion des ressources naturelles et de la population, l'aménagement du territoire a favorisé la multiplication de petits pôles d'équipements et de services (figure 1) à travers l'espace. Le Charlevoix traditionnel est réellement un territoire polycentrique ou multipolaire, dont certains centres se démarquent davantage par leur capacité d'attirer des équipements, des entreprises, des services publics et la population.

À la fin des années 1960, Baie-Saint-Paul fut désigné comme l'un des deux principaux pôles de développement dans sa région. La proximité de Québec, qui

concentre de nombreux services spécialisés, et la dimension limitée de sa périphérie ont cependant fortement contraint la polarisation et le rayonnement de ce centre urbain. Néanmoins, à partir de ses institutions religieuses, de ses commerces, de son centre hospitalier spécialisé, de ses écoles, Baie-Saint-Paul a bénéficié, à titre de pôle régional, de plusieurs équipements structurants tels que la polyvalente, le centre d'art, le centre d'exposition, la bibliothèque et d'autres services supérieurs. Dans sa région multipolaire, le pôle Baie-Saint-Paul trouve à l'évidence sa vocation première dans les services supérieurs autant privés que publics qui forment en réalité cinq foyers principaux de polarisation d'activités économiques (figure 2).

Figure 2 – Les cinq foyers de polarisation de Baie-Saint-Paul



Puisque le centre-ville de ce pôle est déjà congestionné et que le précieux patrimoine bâti en ce lieu subit de nombreuses pressions, la déconcentration des activités représente certes une solution optimale. Nous recommandons alors à Baie-Saint-Paul l'adoption d'une solide politique de déconcentration s'appuyant sur deux couronnes territoriales :

- déconcentration périurbaine des activités industrielles (y compris les industries culturelles), des grandes surfaces commerciales, de l'hébergement de masse et de la restauration rapide;
- déconcentration périphérique des activités de plein air, d'interprétation de l'environnement, de contemplation des paysages, de loisirs spécialisés et d'un éventuel parc d'amusement.

La région polycentrique de Charlevoix doit confirmer son aménagement ordonné en plusieurs pôles d'activités selon un esprit de complémentarité plutôt que de concurrence. Elle doit limiter la forte tendance à la concentration des activités. Les règlements d'urbanisme et les schémas d'aménagement des MRC devraient être confectionnés en conséquence, avec des zonages restrictifs à vocation spécifique.

Stratégie de construction régionale

Charlevoix n'a pas obtenu le statut officiel de région lors du découpage du Québec en régions adminis-

tratives à la fin des années 1960. Elle fut donc très peu dotée d'organisations publiques déconcentrées telles que les directions régionales des ministères et les conseils régionaux. Lors de la création des MRC au tournant des années 1980, le sentiment identitaire dual de la population et des élites a favorisé l'établissement de deux territoires supralocaux distincts. La région naturelle de Charlevoix demeure sans statut formel. Pourtant, il apparaît tout à fait logique de considérer la nécessité d'une vision charlevoisienne du développement en favorisant celui-ci par la mise en place d'équipements, de services, d'actions et d'initiatives d'envergure régionale.

Or, la construction du grand Charlevoix est bel et bien en cours. D'abord, parce que la population considère implicitement son inéluctabilité puisque Charlevoix est réellement une région naturelle comme pas une. Ensuite, parce qu'il existe une vision globale de plus en plus explicite, se référant généralement à la dénomination historique et prestigieuse de Charlevoix. Aussi, il est important de souligner la présence de plusieurs institutions communes telles que l'Association touristique, la commission scolaire, la radio communautaire, les deux journaux hebdomadaires, la table agrotouristique, la Commission de formation professionnelle. Finalement, existent en Charlevoix des outils communs d'aménagement et de développement comme la Route des saveurs, la Route du fleuve, le projet de pistes cyclable, la Randonnée nature Charlevoix, etc., sans oublier le concept de « réserve de la biosphère » (figure 1).

La construction régionale de Charlevoix possède son originalité et sa propre force créatrice dont le déploiement ne fait que commencer. Alors que la majorité des régions administratives du Québec sont institutionnellement cristallisées à degrés divers, Charlevoix possède, à cet égard de dynamique institutionnelle, un potentiel considérable qui peut s'appuyer sur un grand nombre de ressources et d'équipements communs à aménager, à gérer et à intégrer selon une vision globale du développement de ce territoire. Ne serait-ce qu'un service de R&D en auberge et dans les produits du terroir, qui apparaît actuellement si nécessaire. D'autres outils de développement émergeront à l'évidence de la dynamique organisationnelle de la grande région, notamment dans ce créneau nature-culture.

Stratégie d'interaction

Charlevoix possède peu d'institutions communes à l'échelle de la grande région pourtant traversée par des flux importants (marchandises, travailleurs, touristes, fonctionnaires, consommateurs....) qui tissent des relations d'affaires privées et publiques. Charlevoix n'a en réalité que peu profité de la stratégie régionale de développement de Québec et d'Ottawa basée sur la mise en place de structures de concertation entre les acteurs, tout en agissant tout de même considérablement en ce sens.

Alors que la majorité des régions administratives du Québec sont institutionnellement cristallisées à degrés divers, Charlevoix possède, à cet égard de dynamique institutionnelle, un potentiel considérable.

Cette stratégie d'interaction trouve ses origines dans les activités traditionnelles des chambres de commerce et des clubs spécialisés. Elle fut systématiquement mise en œuvre au Québec, dans les années 1970, avec les conseils régionaux (culture, environnement, santé et services sociaux, développement, etc.) dont le rôle de concertation était explicite. Au début des années 1980, la création de comités, corporations, associations et sociétés de développement fut soutenue à l'échelle des MRC, notamment les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et plus tard les centres locaux de développement (CLD). On a vu

aussi se multiplier les tables, comités et commissions sectorielles ou thématiques de concertation ainsi que les forums, conférences socio-économiques et sommets sur les territoires MRC plus dynamiques. Tous ces mécanismes ou formules d'interaction visaient essentiellement à animer et à soutenir, par l'entremise de la concertation, le processus collectif d'apprentissage au développement territorial.

Un tel processus d'apprentissage collectif au développement de la grande région de Charlevoix existait bel et bien, mais d'une manière aléatoire. Nous pouvons identifier concrètement trois types de mécanismes institutionnels d'interaction regroupés dans la figure 3. Ces mécanismes d'interaction doivent, à notre avis, être systématiquement renforcés afin de soutenir encore davantage l'animation du développement régional à l'échelle du grand Charlevoix. Le Sommet économique de Baie-Saint-Paul représente un bel exemple à poursuivre. Nous recommandons ainsi aux autorités de Baie-Saint-Paul de jouer un véritable rôle de promoteur de cet apprentissage collectif au développement régional de Charlevoix en multipliant les occasions de concertation élargie sur des dossiers concrets.

La stratégie des créneaux territoriaux

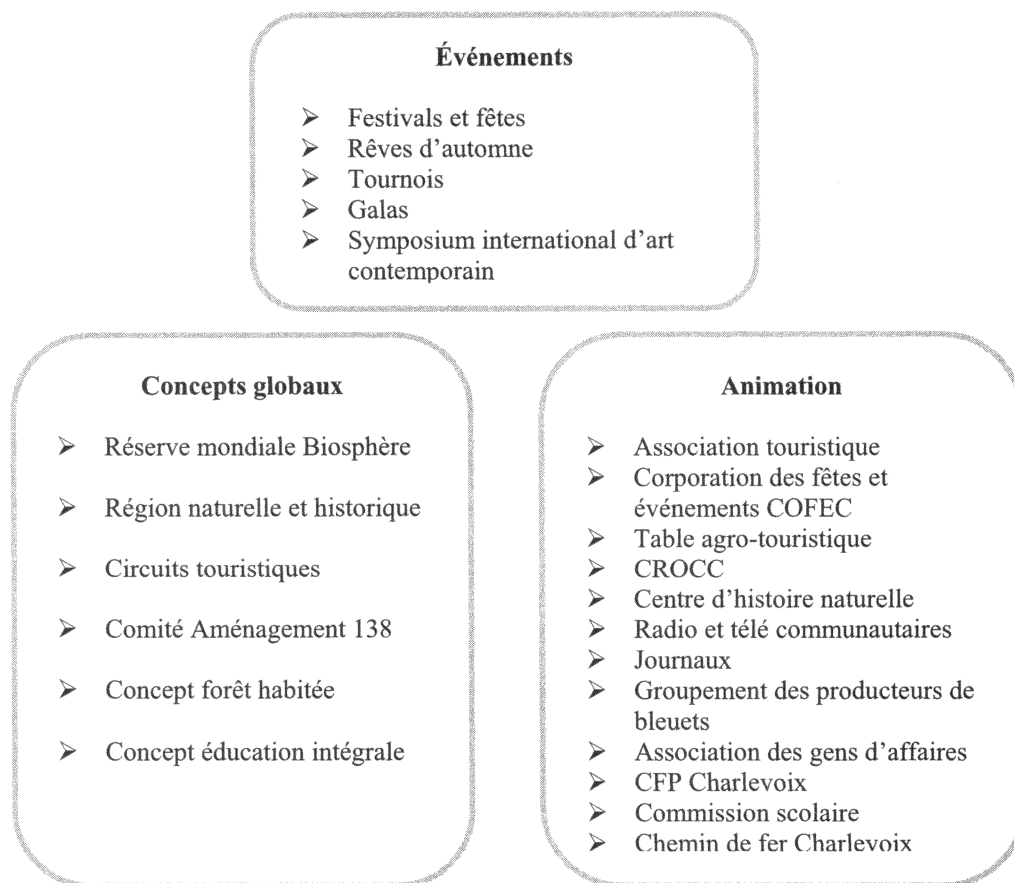
À l'instar de la plupart des pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), le Québec est à l'heure de la diversification des économies territoriales à l'intérieur de leurs spécialités propres, en multipliant les opérations de transformation et de valeur ajoutée. Le concept de filière de production ou de *cluster*, appelés aussi grappes, sert d'ancrage théorique à cette stratégie de développement territorial s'appuyant sur les créneaux territoriaux à fort potentiel.

On a ainsi vu apparaître, au cours des années 1990, les Cités du multimédia, de l'électronique et de l'optique-photonique, les technopoles maritime, de l'agroalimentaire et de l'aérospatial ainsi que la Vallée de l'aluminium. Depuis 2002, le programme ACCORD de la Société générale de financement cherche à généraliser cette stratégie de créneaux en désignant quelques créneaux dans chacune des régions administratives, notamment l'éolien en Gaspésie, la phytogénétique sur la Côte-Nord, la tourbe dans le Bas-Saint-Laurent, le récréotourisme dans les Laurentides, les

technomines souterraines en Abitibi. On voit aussi apparaître une variété de petits créneaux ou niches dans l'agroalimentaire comme l'agneau dans le Bas-du-fleuve, le bioalimentaire ici et là, les bleuets au

Lac-Saint-Jean et le veau dans Charlevoix. Ces productions de niches sont aussi soutenues par la politique de la ruralité.

Figure 3 – Mécanismes institutionnels d'interaction en Charlevoix



La nouvelle stratégie de développement basée sur les créneaux territoriaux vise en premier lieu à favoriser les investissements privés, stimulés notamment par la Société générale de financement (SGF) et Investissements Québec. Selon les forces et les faiblesses de la filière de production visualisée tel un champ concurrentiel en évolution, les mesures du secteur public peuvent aussi être orientées dans un esprit de structuration du créneau. Nous pensons notamment aux mesures actuelles à l'égard de la formation professionnelle, de la planification des affaires, du financement du risque et de l'animation économique en général qui peuvent éventuellement être reciblées.

À Baie-Saint-Paul et en Charlevoix, le couple nature-culture (figure 1) apparaît tel un créneau territorial possédant un important potentiel de structuration et de développement. Notre analyse des acteurs endogènes

et exogènes concernés par un tel créneau, à la lumière de la théorie du développement et des acquis actuels, nous permet d'identifier quatre grands enjeux stratégiques à relever par le milieu, qui sont aussi illustrés dans la figure 4 :

- l'enjeu de la veille informationnelle (marchés, technologie, concurrence, réglementations, etc.) concerne la nécessité de fournir collectivement aux entreprises de Baie-Saint-Paul et de la région de l'information pertinente à l'innovation et à la production;
- l'enjeu du marketing territorial fait référence à la visibilité et au positionnement du créneau nature-culture de Baie-Saint-Paul sur le vaste marché afin de vendre ses produits, bien sûr, mais aussi de prospecter des entreprises, des savoir-faire et des

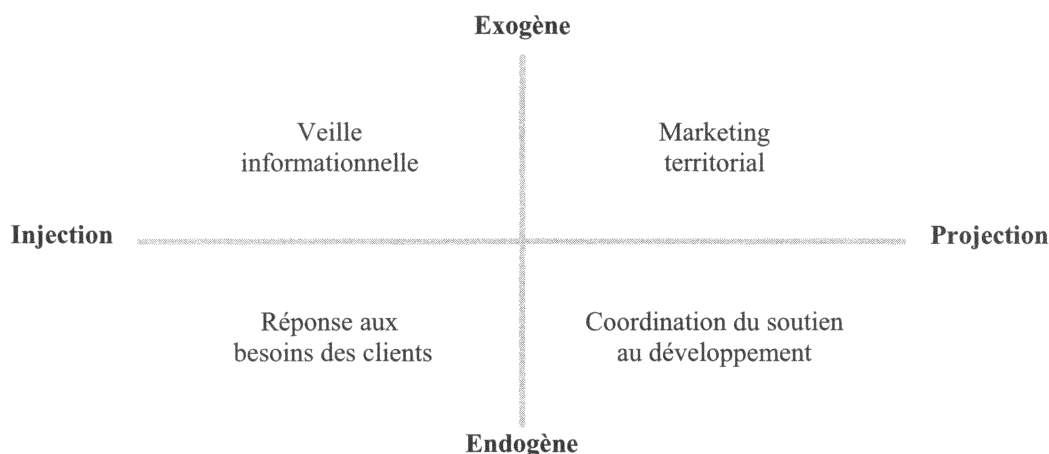
capitaux qui correspondent à des segments faibles de la filière actuelle de production de biens et services;

collectives de soutien territorial (financement, équipements, R&D, animation, etc.) au développement socio-économique.

- l'enjeu de la réponse aux clients concerne l'adaptation et la modulation optimales de la desserte de biens et services publics (éducation, santé, loisirs, formation....) aux véritables besoins des citoyens, des travailleurs et des entreprises;
- finalement, l'enjeu de la coordination des acteurs relève de la nécessité de créer le maximum de cohérence entre les diverses actions publiques et

Afin de relever adéquatement ces enjeux stratégiques reliés au créneau nature-culture en Charlevoix, nous proposons aux acteurs de Baie-Saint-Paul la mise en œuvre d'un outil d'appropriation collective des TIC (Technologies d'information et de communication). Un certain nombre de conditions initiales doivent alors être envisagées, notamment un leadership fort de la ville de Baie-Saint-Paul comme maître d'œuvre de ce nouvel outil collectif.

Figure 4 – Enjeux stratégiques du créneau nature-culture



Conclusion

Le destin de Baie-Saint-Paul est intimement lié à celui de sa grande région naturelle et historique. Comme tout territoire qui recherche l'équilibre dans le développement, Baie-Saint-Paul et Charlevoix vivent des paradoxes et des contradictions, notamment entre les conditions du bon fonctionnement de l'économie et celles de la préservation de la qualité de vie.

Baie-Saint-Paul et Charlevoix offrent aux acteurs du développement un magnifique environnement qui contient plusieurs composantes majeures telles que deux massifs, des forêts, l'île aux Coudres, le littoral du fleuve, les Hautes Gorges, les plateaux, les vallées, les caps, les rivières, etc. Malgré la grande richesse visuelle et l'apparente abondance, les ressources naturelles de cet environnement ne furent pas suffisantes dans le passé pour occasionner un véritable décollage

industriel ni même pour générer beaucoup de richesses. Ainsi, les habitants furent obligés à l'émigration vers d'autres cieux. Ces ressources demeurent aujourd'hui très fragiles.

Par ailleurs, la stratégie d'aménagement du territoire des gouvernements supérieurs a considérablement bénéficié à Baie-Saint-Paul et à Charlevoix en les dotant d'infrastructures et d'équipements publics, notamment dans le transport, la santé et les arts. Cet aménagement de Charlevoix a non seulement désenclavé cette région, mais a aussi confirmé son caractère polycentrique ou multipolaire. L'enjeu principal d'aujourd'hui dans ce domaine stratégique concerne les équipements à l'échelle de la grande région naturelle, en particulier un centre de formation et de R&D en auberge et en produits du terroir. Des institutions régionales sont aussi à mettre en œuvre sur la base des acquis actuels.

Nous avons constaté que Baie-Saint-Paul possède cinq foyers de polarisation des activités et de la population. Cependant, la congestion, l'encombrement et la baisse de la qualité de vie des citoyens au centre de cette ville militent actuellement en faveur d'une politique municipale articulée à l'égard de la déconcentration des activités dans la couronne périurbaine et dans la périphérie immédiate et éloignée, sans cependant affecter la vitalité économique des activités centrales.

Le Québec est actuellement à l'heure de la diversification économique sur la base des créneaux territoriaux. Le couplage entre nature et culture représente un créneau à très fort potentiel pour Baie-Saint-Paul et Charlevoix. De nombreux équipements, services et actions collectives s'inscrivent déjà en ce sens. Afin de structurer cette filière ou ce créneau, nous avons proposé aux acteurs du développement de Baie-Saint-

Paul un outil collectif capable de favoriser l'appropriation des TIC. Dans le cadre du créneau en question, cette appropriation des TIC doit s'effectuer autour de quatre enjeux stratégiques à relever par la collectivité, soit la veille informationnelle, le marketing territorial, la réponse aux besoins des clients et la coordination des acteurs dans un esprit de cohérence globale du soutien au développement économique, social et culturel. ■

Nous avons constaté que Baie-Saint-Paul possède cinq foyers de polarisation des activités et de la population.

Note

- ¹ Ce texte fut livré à l'ouverture du Sommet économique de Baie-Saint-Paul, le 25 avril 2003.

Chronique du livre

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

Georges Benko et Ulf Strohmayer (dir.),
Horizons géographiques,
Paris, Éditions Bréal, 2004, 350 p.

Disons-le tout de suite, cet ouvrage se destine avant tout aux étudiants en géographie et à leurs professeurs. Mais comme personne n'échappe à la géographie, tout lecteur intéressé par la problématique territoriale et par les organisations qui s'y rapportent y trouvera une manne précieuse d'informations.

En tant que discipline académique, la géographie semble plutôt bien se porter à en juger par le constat que dégagent les responsables de cet ouvrage collectif hors du commun. Au nombre de douze, les auteurs de pays et de continents différents se sont très bien répartis la tâche de décrire l'évolution des diverses sous-disciplines de la géographie humaine en six parties qui sauront retenir l'attention de ceux qui cherchent à comprendre comment les hommes occupent l'espace.

Mon intérêt envers cet ouvrage s'explique par un séjour de plus de deux ans au début des années 1970 à l'Institut de mathématiques appliquées de l'Université de Dijon, alors sous la direction du regretté Claude Ponsard qui fut mon directeur de thèse. Ce dernier venait de découvrir l'analyse factorielle des correspondances qu'utilisaient certains géographes, les seuls à ses yeux qui méritaient son attention. Les autres n'étaient bons qu'à calculer vaches, cochons, poules et autres couvées, nous disait-il non sans une certaine pointe de méchanceté. Pas surprenant qu'ici et là dans ce volume, il soit question de la révolution quantitative des années 1970.

Dans leur introduction, Benko et Strohmayer signalent que chacun des auteurs ne peuvent éviter une allusion à un tournant vers la fin des années 1960. Alors que certains y voient un élargissement, d'autres

parlent de rupture tout en reconnaissant la nature « discursive » de leur discipline. On ne manque pas d'observer que l'ouvrage se situe résolument dans la tradition de ce changement et qu'il ne pourrait en être autrement.

La première partie, due à Peter Gould (décédé peu après avoir remis sa contribution) et à Ulf Strohmayer, présente rien de moins que l'évolution de la pensée en géographie humaine du XX^e au XXI^e siècle. Comme on s'y attendait, les auteurs se devaient d'accorder une grande importance aux SIG (Systèmes d'information géographique) dont l'arrivée, vers la fin des années 1970, allait avoir un impact que nul n'osait alors prévoir. Un certain Stephen Hall a écrit que les SIG représentent la meilleure prise en compte de l'espace depuis l'époque de Babylone. Rien de moins.

La deuxième partie offre au lecteur une photo de Sao Paulo avec, en avant plan, une trop célèbre favela. Comment mieux illustrer un chapitre sur la géographie sociale ? Et puisque l'on invite le lecteur à se plonger dans la réalité brésilienne, on ne peut trouver meilleur prétexte pour faire place à son plus illustre géographe, Milton Santos, qui, au milieu des années 1970, se disait être à la recherche d'une théorie socio-spatiale viable et applicable dans un contexte de sous-développement. Les années 1980 apporteront de nouvelles interrogations et favoriseront de nouveaux courants comme la géographie féministe (sic). On donne l'exemple d'une étude effectuée à Londres sur les conditions de vie dans un quartier populaire de jeunes femmes mères d'enfants en bas âge et forcées de travailler à l'extérieur du foyer. Intéressant, mais on est tenté de dire ici : à chacun son métier enfin ! Admettons que les sociologues n'ont pas le monopole du « social ». Les années passent, et A. Liepietz et G. Benko vont introduire la notion de « nouvelle géographie socioéconomique » se voulant le contrepoids de la « nouvelle géographie économique ». Tout au long de cet ouvrage le lecteur se voit confronter à plusieurs

« nouvelles » géographies. Comme on dit au Québec, ça brasse dans la cabane des géographes !

La troisième partie, écrite par G. Benko et à A.Scott, se rapporte aux turbulences (ne pas confondre avec turpitudes) et aux traditions en géographie économique. C'est la partie, pour des raisons évidentes, qui m'a été le plus accessible. Tous les auteurs mentionnés, qu'il s'agisse des pères de l'économie politique ou ceux de la théorie de la localisation, me sont effectivement familiers. Mais je dois avouer qu'aussi intéressants puissent être tous ces auteurs, chez moi les travaux de Lösch (les hexagones) et autres Christaller (les places centrales) ont eu un effet de rapprochement avec le monde de Karl Frantz (*Metropolis*) et celui de Kafka. J'ai donc accepté la suggestion de Claude Ponsard de faire une thèse en m'inspirant de son modèle topologique d'équilibre interrégional. Alors, de quoi parle-t-on dans cette partie ? D'abord une définition : la géographie économique contemporaine décrit de façon raisonnée l'organisation spatiale de l'économie et cherche à éclairer les façons dont la géographie influence le fonctionnement économique du capitalisme. Dans une section intitulée *Vers une géographie économique scientifique*, il est abondamment question de l'évolution de la science régionale, en premier lieu, sous l'instigation du maître de Philadelphie, Water Isard, pour ensuite se rapporter aux travaux sur les milieux innovateurs, en passant par les systèmes de production locaux jusqu'aux initiatives de développement local. Tout y passe (ou presque...) et de façon bien menée.

La quatrième partie intitulée *La géographie politique : les espaces entre guerre et paix* s'ouvre avec une photo de 1961 : l'érection du mur de Berlin (j'aurais préféré voir celle de l'érection actuelle du mur de Cisjordanie...). Il y est abondamment question de la contribution de F. Ratzel, auteur de *Politshe Geographie* (1903), pour qui l'État correspond à toute organisation politique qui articule une partie de l'humanité et une portion de la surface du globe. Ainsi, on peut y inclure l'organisation d'une tribu amazonienne ou encore celle de l'Union européenne. Les auteurs profitent de ce passage pour faire un clin d'œil à ce cher Élisée Reclus qui, comme on le sait, ne portait en rien son nom, et qui était convaincu qu'un jour les hommes entreraient en contact plus facilement (Internet ?) en donnant à leur société une forme mondialisée (mondialisation ?), constituée d'associations volontaires à petite échelle (Forum so-

cial des altermondialistes ?). Oui, le géographe de la Commune de Paris ne manquait pas de vision.

La cinquième partie, *Lieu et paysage entre continuité et changement* (non il ne s'agit pas d'un emprunt à un slogan politique trop connu), est l'œuvre de Paul Claval et de Nicholas Entrikin. Dès les premières lignes, le lecteur retrouve F. Ratzel que l'on identifie ici comme le père de la géographie humaine. Carl Sauer, pour sa part, se mérite une attention toute particulière. Tout en mettant l'accent sur les paysages, Sauer s'attarde également sur les sociétés humaines. Mais il faudra par la suite un recul pour considérer les efforts réalisés au début du XX^e siècle pour se départir de l'image conférée par la publication de nombreux articles jugés trop superficiels. Toujours avec Sauer, on trouve une allusion à la « nouvelle géographie culturelle ». Décidément, le lecteur d'une partie à l'autre se voit offrir plein de « nouveautés », comme dans un catalogue du temps des Fêtes...

Enfin, et comme le veut l'adage, la dernière partie n'est pas la moindre : *La géographie historique*, sous la plume de Mark Bassin et de Vincent Berdoulay. La vraie fonction de la géographie historique se rapporte à la reconstruction de la géographie régionale du passé en se limitant à une présentation géographique descriptive d'une région à un moment donné.

Parmi les qualités de cet ouvrage, bien sûr, on notera la très grande érudition des différents auteurs. Seul un géographe tout aussi érudit pourrait déceler ici et là des lacunes ou des omissions importantes. La forme, d'une agréable présentation, plaira à chacun. Chacune des parties se termine par un relevé exhaustif des principales contributions, par ordre chronologique, des auteurs qui ont laissé leur marque au sein des différentes sous-disciplines. On y trouve évidemment la très longue liste des références auxquelles il est fait mention dans le texte.

On imagine donc le grand intérêt que présente l'ouvrage pour tout enseignant. Mais il m'apparaît que c'est avant tout l'étudiant de premier ou de deuxième cycle en géographie qui pourra ainsi mieux savoir à quelle enseigne il loge. Ceci, à l'instar de ce qui m'est arrivé il y a 25 ans lorsque j'étais *visiting scholar* à Berkeley et que les séminaires de Benjamin Ward m'avaient permis de découvrir l'école institutionnaliste. ■

Humbert Lesca,
Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnnig,
Colombelles, Éditions EMS, 2003, 190 p.

Un livre pas comme les autres et qui ne se lit pas comme les autres ce qui, bien sûr, ne minimise pas son intérêt. Pour en avoir une idée immédiate, rien de plus facile, car l'auteur, dans les premières lignes de l'introduction, invite le lecteur à aller surfer sur : www.veille-strategique.org. On y trouve de larges extraits du premier chapitre dont toutes les définitions essentielles pour la bonne compréhension de l'ensemble de l'ouvrage qui comprend dix chapitres. On devine rapidement que la méthode ainsi nommée se veut un jeu de mots, à mon avis pas très heureux, avec le patronyme de l'auteur. Est-il nécessaire de signaler que « scanning » est la traduction en langage shakespearien de ce que Molière qualifiait de « veille ». Humbert Lesca, en plus d'avoir en commun avec moi un intérêt particulier envers le Brésil (cf le site Web en question), est docteur en gestion et enseigne à l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble et dirige une équipe de recherche depuis une quinzaine d'années dont l'ouvrage présente en quelque sorte une synthèse des travaux réalisés.

La définition du mot veille donne une idée du style bien vivant qui caractérise ce volume. Qu'on en juge : « Ce mot est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé (le contraire d'endormi !), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte. Dans le contexte de notre méthode, il s'agit de veille à l'égard de l'environnement extérieur à l'entreprise (ou autre organisation) ». Un *nota bene* indique qu'il ne faut pas confondre : « Veille Anticipative Stratégique » avec « Veille Technologique », cette dernière ne concernant qu'un aspect particulier de l'environnement de l'entreprise. En revanche, la Veille Stratégique englobe aussi la veille concurrentielle, commerciale, les fournisseurs, etc. Et il est beaucoup question de la VAS-IC dont j'ai cherché en vain une définition. Mais on nous indique que sa finalité est de permettre à l'entreprise d'agir vite, au bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources, dans le but de contribuer à sa compétitivité durable. Il importe de savoir que la VAS-IC ne concerne pas que les entreprises, elle peut également être utile pour

toutes sortes d'organisations. Avis aux intéressés, donc !

La forme se veut conforme au style. Ce n'est pas un ouvrage pour les amoureux de la littérature. Inutile de penser le lire d'un trait et le ranger ensuite dans une oubliette quelconque. Il est fait, au contraire, pour être consulté suivant les besoins. On y trouve une foule de graphiques, schémas, encadrés, exemples de questions et autres tableaux. Tout ceci en vue d'aider la prise de décision, que ce soit au sein d'une entreprise ou de tout organisme. Bon amusement ! ■

Guy Loinger (dir.),
La prospective régionale, de chemins en
desseins, Paris, Les Éditions de l'Aube,
DATAR, 2004, 275 p.

En sa qualité de responsable depuis des années de l'Observatoire international de prospective rattaché à l'Université de Paris I, Guy Loinger, au début de 2003, m'a invité à collaborer à ce volume en espérant obtenir la description d'une région québécoise nantie d'une expérience de prospective territoriale. Considérant qu'il n'en existait pas, j'avais décliné l'invitation. Quelques mois plus tard, j'apprenais que des collègues du réseau uquiste, ne partageant de toute évidence pas mon point de vue, se sont engagés à fournir un exemple québécois. C'est donc avec empressement que j'ai cherché cet exemple en recevant l'ouvrage. En vain. Les collègues se sont soit ralliés à mon point de vue ou soit, plus vraisemblablement, n'ont pas pris le temps de remplir leur engagement. À la lecture de ce qui suit, il est possible de juger si, à l'époque du moins, j'avais raison.

Malgré son titre, l'ouvrage traite de prospective territoriale. Il revient au lecteur de distinguer une région d'un territoire. Dans sa préface, le prolifique Michel Gaudet signale que c'est une mauvaise idée que de vouloir en imposer une bonne. Le ton est ainsi donné. On comprend immédiatement que la prospective territoriale se fait à plusieurs, la concertation étant le mot clé. Si elle fait appel à la démarche des scénarios, le résultat, signale Godet, est moins important que le processus collectif qui y a conduit. Faut se parler ! disait ce fameux slogan publicitaire québécois du début des années 1980. Et c'est ce dont l'ouvrage veut témoigner à partir des exemples suivants où les

acteurs locaux se sont beaucoup parlés : Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte-D'Azur, Midi-Pyrénées, Aquitaine, Poitou-Charente, Limousin, Bretagne Nord-Pas-de-Calais et Wallonie.

Responsable du premier chapitre, Loinger met en exergue le fait que la prospective repose sur un postulat implicite : le futur est une énigme. La prospective ne dit pas ce qui va se passer, mais ce qui *pourrait* se passer. Elle n'est en quelque sorte rien d'autre qu'un outil à l'aide à la décision, en pensant autrement. Sa méthode consiste à poser les bonnes questions sur l'avenir des territoires dans un contexte toujours plus ouvert et concurrentiel. Inévitablement, il sera question de **gouvernance**. C'est avec l'exemple wallon qu'on nous en offre une définition intéressante : le processus selon lequel une organisation ou une société se conduit elle-même à partir de ses acteurs. On y évoque la nécessité d'un dialogue renouvelé. À travers sa société civile, l'auteur indique que le territoire doit « penser pour agir » pour définir un sens collectif qui constitue le substrat de l'action conduisant à l'élaboration d'un projet. Nous, au Québec, nous parlerions de l'élaboration d'une vision. Cette démarche comporte cinq dimensions :

- cognitive : la prise en compte de l'état de la situation, passée et actuelle;
- participative : le partage des analyses entre les « acteurs-territoires »;
- sur les finalités : sur quelles valeurs appuyer la prospective ? L'auteur parle ici de prospective idéale;
- stratégique : les relations entre les fins et les moyens;
- de faisabilité : à l'impossible nul n'est tenu.

Et l'auteur poursuit ainsi jusqu'à sa conclusion où il dégage que la prospective territoriale n'est pas un courant de pensée mais un terrain d'application de la prospective générale. N'étant pas une recette miracle, elle se limite à bien poser le problème du futur.

Étant impossible de traiter des neuf études de cas, j'ai cru opportun de tirer quelques informations à titre d'illustrations parmi quatre d'entre elles. Avec la région Provence-Alpes-Côte-D'Azur – PACA pour les intimes – on voit que l'opération avait pour but de

donner la parole à chacun, d'informer, d'être à l'écoute, d'instaurer un dialogue permanent entre les acteurs et la population, de retrouver le temps de l'échange, etc. Du côté du Limousin, on s'affiche avec fierté d'être la première région française à s'engager, en 1987, dans un tel processus. C'est maintenant 2017 que les acteurs de cette région centrale, oubliée par les autoroutes et autre TGV, ont dans leur mire. Ils y sont parvenus par une information transparente et large, ce qui a permis une opération porteuse d'une vision pleinement partagée. Pour leur part, à partir de leur Conseil économique et social régional, les Bretons ont fait appel au pragmatisme pour mettre en présence un groupe de personnes très hétérogène : syndicalistes, chefs d'entreprise, militants associatifs, universitaires, néophytes ou experts. En réunissant tout ce beau monde, on est parvenu à installer la pluralité et le débat au cœur du processus de décision démocratique. Pour ne pas être en reste, nos amis Wallons, en 2001, lançaient l'opération Wallonie 2020. Plus de 400 personnes, représentant pas moins de 50 associations, ont d'abord accepté de se réunir, dont un tiers vont suivre le processus sur une période de deux ans. Quatre grands enjeux et douze options stratégiques furent identifiés et acceptés par le président du gouvernement wallon qui a relayé cette entente de bonne gouvernance des citoyens en Commission du parlement wallon. Et ainsi de suite. Comme le voulait Guy Loinger, les neuf régions ont parlé de leur expérience pour montrer l'intention exprimée de faire des choses.

Le lecteur saguenayen dira sûrement : « Mais nous, nous avons Vision Saguenay 2025 ! » En effet, cette opération de prospective territoriale menée de main de maître en 2004 par Marc-Urbain Proulx de l'UQAC aurait pu trouver place dans cet ouvrage, mais encore aurait-il fallu que Guy Loinger en retarde la publication d'une année. Au moins, ceux qui y ont participé, en considérant ces exemples d'outre-mer, se diront sûrement qu'ils n'ont pas fait fausse route en tentant de voir ce que pourrait devenir leur territoire dans vingt ans. ■

***Pouvoir Locaux : Les cahiers de la
décentralisation,
Vol. IV, n° 63, décembre 2004, 176 p.***

C'est à un collègue de l'Université de Reims que je dois la découverte de ce périodique dont le titre évo-

que on ne peut mieux le contenu. Imprimé sur papier glacé, avec ses encadrés en couleurs et ses nombreux graphiques et photos, on comprendra qu'il s'agit d'un périodique qui ne manque pas de moyens. Le sommaire présente sept sections. La première, intitulée *Sur le champ*, offre cinq articles dont un qui a retenu mon attention tout particulièrement : *L'accueil des nouvelles population, chance et défi pour les territoires ruraux*. Dans la section *Pouvoir local*, le lecteur trouvera un article sur les « représentations » du pays Basques. Vient ensuite *Politiques publiques* avec un article sur la différenciation territoriale. La section *Essai*, pour sa part, devrait intéresser plusieurs lecteurs de *O&T* : *Comment le « centre » (se) sort-il des politiques de décentralisation ?* Quant à la section *Nouveaux territoires*, c'est la Polynésie française qui, ici, mérite l'attention. Le tout se termine, comme il se doit, comment y échapper ? par une recension de volume : *Livres*. On y trouve la recension d'un ouvrage

dont l'auteur est le collègue à qui je dois d'avoir reçu ce très intéressant périodique (merci Fabrice Thuriot).

La section incontournable de tout numéro de ce périodique est son dossier. Ici, pas moins d'une vingtaine d'auteurs, dont notre ami Xavier Greffe, se sont répartis la tâche de traiter du thème : *Décentralisation : les nouveaux espaces du patrimoine*. Tout y passe : l'aménagement, la gouvernance, la culture, l'urbanisme, le rural, etc.

Diffusé par La Documentation française, ce périodique devrait se retrouver à tout le moins dans chacune de nos bibliothèques. ■

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

Notes

Notes

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Notes

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.